



NORGES HANDELSHØYSKOLE
BERGEN, 16. JUNI 2009

NHHs OMDØMME

Hvordan kan NHH bruke sine alumni til å bedre sitt omdømme?

Kaja Grepperud

Hovedveileder: Professor Herbjørn Nysveen

Masterutredning ved Institutt for Strategi og Ledelse
NORGES HANDELSHØYSKOLE
VÅREN 2009

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å bidra til økt kunnskap om hvorfor alumnivirksomhet er viktig for utdanningsinstitusjoners omdømme. Med utgangspunkt i professor Supphellens ”rammeverk for ønsket omdømme” (2006), har jeg definert driverne til ønsket omdømme; visjon, identitet, image og gjeldende omdømme. Videre har jeg diskutert aktivitetene som i henhold til rammeverket skal reflektere ønsket omdømme; kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, markedskommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeidet. Gjennom dette har jeg vist hvordan fagområdene kommunikasjon og merkevarebygging henger sammen med, men likevel skiller seg fra, omdømmeutvikling. Basert på resultatene av to casestudier, samt en kvalitativ studie, har jeg funnet at alumnivirksomhet kan virke fremmende på omdømme til NHH om man er flinke til å skape ambassadører og synliggjøre NHHs alumninettverk. For å gjøre dette må NHH kommunisere sine kjerneaktiviteter, være synlige i media og tilby arrangementer som kan være med og bygge NHH’ernes felles identitet.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av en mastergrad ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og tilsvarer et semesters fulltidsstudier.

Ved siden av studiene har jeg siden 2006 arbeidet som alumnikoordinator ved Norges Handelshøyskole (NHH). Samme år ble jeg presentert NHHs omdømmeundersøkelse ved professor Magne Supphellen. Det var på dette tidspunkt jeg fattet interesse for omdømme som fagfelt. Min stolthet over å være NHH'er, samt interessen for alumnivirksomhet førte til at jeg valgte å kombinere disse to emnene da jeg skulle skrive min masterutredning. NHH tilbyr ikke fag som omfatter hvordan bedrifter kan bygge og bevare sitt omdømme- så all teori benyttet i oppgaven er basert på litteratur jeg selv har funnet og lest.

Å skrive masterutredning har vært en både spennende, krevende og interessant prosess, og jeg vil først og fremst rette en stor takk til min veileder professor Herbjørn Nysveen som gjennom sine gode tilbakemeldinger og innspill har satt meg på rett kjøl når jeg følte jeg stod i stampe. I tillegg vil jeg også beskrive min takknemlighet overfor min kritiske, men konstruktive korrekturleser, Kristine Eilertsen, som har hjulpet meg med den røde tråden og økt lesbarheten til oppgaven.

Uten å høre alumnis mening ville ikke oppgaven være gjennomførbar, så jeg vil til slutt takke alle mine åtte respondenter, som villig satte av god tid til å komme med konkrete innspill og samtale om hvordan NHH Alumni kan bidra til at NHH opprettholder sin posisjon som en uvurderlig samfunnsaktør.

Bergen 16.06.09

Kaja Grepperud

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord	3
1 Innledning.....	7
1.1 Omdømme	7
1.2 Omdømme og NHH	8
1.3 Problemstilling	9
1.4 Teoretisk og praktisk bidrag	10
1.5 Oppbygging av oppgaven.....	10
2 NHH Alumni	12
2.1 Om Norges Handelshøyskole (NHH)	12
2.2 Om NHH Alumni	12
2.2.1 Bakgrunn	12
2.2.2 NHH Alumni i dag	13
2.3 Relevante undersøkelser.....	14
2.3.1 Omdømmeundersøkelsen ved NHH 2005/06	14
2.3.2 Undersøkelse om oppfatning av NHH og NHH Alumni	15
2.3.3 Brukerundersøkelse blant medlemmer i NHH Alumni	16
2.4 Hvordan kan NHH bruke sine alumni til å bedre sitt omdømme?	16
3 Teori	18
3.1 Overordnet rammeverk	18
3.2 Visjon	19
3.2.1 Diskusjon av begrepet visjon	19
3.2.2 Hvorfor visjon er viktig for omdømme	20
3.3 Gjeldende kultur.....	20
3.3.1 Diskusjon av begrepet gjeldende kultur	21
3.3.2 Hvorfor identitet er viktig for omdømme.....	22
3.4 Gjeldende omdømme	22
3.4.1 Diskusjon av begrepet image	23
3.4.2 Hvorfor image er viktig for omdømme	24
3.4.3 Diskusjon av begrepet omdømme	24
3.5 Ønsket omdømme	26
3.6 Hvordan bygger man ønsket omdømme?.....	29
3.6.1 Kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter	30
3.6.2 Markedskommunikasjon	31
3.6.3 Organisering og ledelse av markedsarbeid.....	32
3.7 Oppsummering av kapittel 3	34
4 Hvordan alumnivirksomhet kan påvirke en organisasjons omdømme - to cases	37
4.1 Case 1: Harvard Alumni Association (HAA)	37
4.1.1 Om HAA	37
4.1.2 Online tjenester	37
4.1.3 Rådgivningstjeneste	38
4.1.4 Nyheter/oppdatering.....	38
4.1.5 Arrangementer.....	38
4.1.5 Utmerkelser (priser)	39
4.1.6 Fordeler	39
4.1.7 Evig e-postadresse.....	39
4.2 Case 2: McKinsey Alumni	39
4.2.1 Om McKinsey Alumni	39
4.2.2 Online tjenester	40

4.2.3 Jobbsøkerportal	40
4.2.4 Nyheter/oppdatering.....	40
4.2.4 Arrangementer.....	40
4.3 Oppsummering av to cases.....	41
4.3.1 Online tjenester	41
4.3.2 Arrangementer.....	42
4.3.2 Nyheter/oppdateringer.....	43
5 Metode.....	44
5.1 Metode.....	44
5.2 Utvalg	44
5.3 Intervjusituasjonen	45
6 Resultater.....	47
6.1 NHH Alumnis viktighet for NHHs omdømme	47
6.2 Kommunikasjon gjennom kjerneaktivitetene.....	50
6.2.1 Forskning.....	50
6.2.2 Undervisning	51
6.2.3 Formidling	53
6.3 Markedskommunikasjon	55
6.4 Organisering og ledelse av markedsarbeidet.....	57
6.5 Oppsummering av aktiviteter	58
7 Implikasjoner.....	61
7.1 Funn fra case og egen studie	61
7.1.1 Kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter	62
7.1.2 Markedskommunikasjon	63
7.1.3 Organisering og ledelse av markedsarbeidet.....	65
7.2 Konklusjon og presentasjon av videreutviklet modell	67
7.3 Vurdering av mitt arbeid	70
7.4 Forslag til videre forskning	72
8 Referanser.....	74
Artikler	74
Bøker	74
Internett	76
Annet	77
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	78
Vedlegg 2: Modell brukt på intervju	80
Vedlegg 3: Transkriberte intervjuer	81
Intervju #1	81
Intervju #2	84
Intervju #3	87
Intervju #4	89
Intervju #5	93
Intervju #6	96
Intervju #7	99
Intervju #8	103

Tabeller

Tabell 1: Definisjon av drivere til ønsket omdømme	27
Tabell 2: Oppsummeringer av aktivitetene ved Harvard og McKinsey.....	41
Tabell 3: Oversikt over respondenter	45
Tabell 4: Oversikt over aktiviteter nevnt på intervju	60
Tabell 5: Funn fra case og egen studie	62

Modeller

Modell 1: Rammeverk for ønsket omdømme	18
Modell 2: Rammeverk for ønsket omdømme, basert på litteratur om drivere til ønsket omdømme.....	29
Modell 3: Rammeverk for ønsket omdømme, modifisert i henhold til litteratur om aktivitetene	35
Modell 4: Rammeverk for ønsket omdømme, målgruppe: NHHs alumni	67

1 Innledning

1.1 Omdømme

Your reputation is what people say about you when you're not in the room.

- Jeff Besoz, Grunnlegger av Amazon.com (Apeland 2008:15)

Et godt omdømme, eller et godt rykte, er ikke bare viktig for personer, det er også blitt viktigere og viktigere for organisasjoner.

Da det tidligere var snakk om kundelojalitetsundersøkelser og produkt-tilfredshetsundersøkelser, har det de seneste ti årene blitt mer fokus på bedrifters omdømme. Det er blitt viktigere og mer betydningsfullt å ha et godt omdømme, da det er blitt påvist at et godt omdømme kan resultere i lojale kunder, varige finansielle fortrinn, verdifulle ansatte, samt ha strategisk betydning for eksempel ved inngåelse av partnerskap, etc. (Gaines-Ross 2008). Et godt omdømme fungerer som en magnet. Kunder og ansatte "dras" mot bedrifter som utpeker seg positivt. Å håndtere og lede sitt eget omdømme kan gi flere fordeler. Andre firmaer ønsker å gjøre forretninger med bedrifter med godt omdømme, det kan redde en bedrift ut av kriser, tiltrekke seg verdifulle ansatte og de beste studentene, man kan få bedre avtaler samt gi økt finansielt utbytte. Listen over effektene av et godt omdømme er veldig lang. Den aller viktigste fordelene er kanskje signalene man sender til sine interessenter. Er oppfattelsen av organisasjonen god overføres dette enklere til en match til forventningene en har til selskapets produkter og tjenester. Dette kan igjen medføre kundelojalitet og er en av mange årsaker til at mange bedrifter velger å konkurrere på sitt gode omdømme i markedet (Cravens og Oliver 2006). Dette gjør et godt omdømme til en strategisk fordel.

Fombrun og van Riel (2004) deler alle fordelene av et godt omdømme inn i et finansielt og et operasjonelt perspektiv. Disse henger tett sammen, da det operasjonelle går på bedriftens evne til å prestere, slik at om godt omdømme gjør at bedriften kan ta høyere priser for produktet enn konkurrenten, noe som påvirker det finansielle perspektivet. Dette fører til høyere profit, hvilket bedrer bedriftens fremtidsutsikter, og høyner etterspørselen etter bedriftens aksjer, som gir høyere markedsverdi på selskapet. Fombrun og van Riel (2004) hevder at desto større de operasjonelle effektene av et godt omdømme er, i desto større grad vil organisasjonen få støtte fra interessenter og media.

Et godt omdømme er også vanskelig å imitere. Dette gjør det vanskeligere for andre bedrifter å konkurrere suksessfullt på dette området. Det er også slik at straks man har et etablert omdømme, er oppfattelsen vanskelig å endre i interessentenes hoder, med mindre noe uventet oppstår (eksempelvis en krise) (Cravens og Oliver 2006).

Helt generelt er omdømme summen av de refleksjoner interessenter har til et kommersielt navn. Det beskriver hva de føler om organisasjonen, basert på tilgjengelig informasjon (Gaines-Ross 2008). For å kartlegge disse områdene stiller de seg gjerne spørsmål som: hvem er vi som organisasjon, hva vil vi andre skal tenke om oss og hva tror vi andre tenker om oss, samt hva tenker interessentene egentlig om oss? (Brown mfl. 2006). En bedrift er på denne måten opptatt av sin identitet, sitt image og sitt omdømme, og det er ofte stort fokus på å bygge organisasjonen som en merkevare. I praksis benyttes disse begrepene ofte om hverandre, men litteraturen (Dowling 2001, Fombrun og van Riel 2004, Barnett mfl. 2006) understreker viktigheten av å skille disse fra hverandre.

Denne oppgaven har som mål å klargjøre nettopp disse begrepene, identitet, image, omdømme og merkevarebygging, og hvordan en organisasjon kan oppnå ønsket omdømme.

1.2 Omdømme og NHH

Når det kommer til viktigheten og effekten av omdømme er statlige universiteter og høyskoler i denne sammenheng intet unntak. Selv om de er statlige er de fremdeles i en konkurransesituasjon, da de er underlagt et finansieringssystem basert på resultater (www.forskningsforbundet.no). Finansieringsmodellen består av tre komponenter. Størstedelen av finansieringen består av en basiskomponent, deretter konkurreres det om en felles pott basert på antall produserte studiepoeng og antall publiserte vitenskapelige artikler.

Med dette finansieringssystemet øker viktigheten av et godt omdømme for de ulike utdanningsinstitusjonene. De må tiltrekke seg tilstrekkelig antall studenter, og disse studentene må være gode nok til å produsere studiepoeng i henhold til finansieringsmodellen. Institusjonen må også være en attraktiv arbeidsgiver, slik at de beholder og har tilstrøm av akademikere som kan publisere og undervise, som igjen bidrar til tilstrømming av studenter.

Basert på professor Magne Supphellens omdømmeundersøkelse fra 2006 (Supphellen 2006), oppfattes Norges Handelshøyskole (NHH) som ledende innenfor sine fagområder i Norge, mens de har større utfordringer, når det kommer til synlighet, internasjonalt. Resultatene fra undersøkelsen viser også at det internt på NHH er en sterk kultur, med fokus på faglig dyktighet. Likevel er det ulike oppfatninger om hva som er skolens hensikt, og varierende grad av, og nivå for, identifikasjon med arbeidsplassen, mellom administrativt ansatte, institutter og faggrupper.

Blant alumni (som tilsvarer tidligere studenter eller kandidater), viser både omdømmeundersøkelsen fra 2006 og NHH Alumni sin egen undersøkelse fra 2008 at tidligere studenter oppfatter NHH som et kvalitetsstempel på grunn av sitt renommé og sin faglige tyngde. Verken ansatte eller studenter er så stolte som alumni av å ha en tilknytning til NHH. På denne måten bør man anse alumni som en viktig brikke for å bygge NHHs merkevare og erkjenne at NHHs omdømme og posisjon avhenger av at NHH tilbyr et profesjonelt alumninettverk. NHHs ambisjoner om å være en ledende utdanningsinstitusjon i Europa krever tydeligere kommunikasjon og basert på en undersøkelse NHH Alumni gjorde høsten 2008, er alumnivirksomheten et viktig ledd i denne sammenheng.

Alumni kan i denne sammenheng sees på som ambassadører for NHH. Disse kan påvirke omdømme direkte gjennom lojalitet og word of mouth. Hver gang en alumni kommenterer noe i forhold til NHH, i offentlig sammenheng, har vedkommende mulighet til å påvirke omdømme direkte (Alsop 2004 som referert i Cravens og Oliver 2006). Det er derfor avgjørende å unngå at alumni har negativ innstilling til NHH, da negative uttalelser, har direkte innflytelse på omdømme. Hvordan man praktisk kan utnytte dette potensialet ble min problemstilling for denne oppgaven, som jeg kommer nærmere inn på i neste delkapittel.

1.3 Problemstilling

Etter å ha sett et økende fokus på bedrifiers omdømme de siste årene, ble jeg nysgjerrig på hva som egentlig er driverne til et godt omdømme. Jeg var også nysgjerrig på å finne ut hva som egentlig skilte begrepene omdømmeutvikling og merkevarebygging. I 2006 ble jeg presentert NHHs omdømmeundersøkelse. Det var tydelig at NHH sine kandidater var stolte av sin tilknytning til NHH. Da jeg i 2008 ble oppmerksom på at noen alumni fryktet for at deres kvalitetsstempel skulle viskes ut, fordi NHH ikke hadde nok fokus på

omdømmeutvikling, fikk det meg til å tenke. Når alumni er så stolte av sitt utdanningssted, må da stoltheten kunne benyttes i mer strategiske sammenhenger. På denne måten kom jeg frem til min hovedproblemstilling for min masterutredning: *Hvordan kan NHH bruke sine alumni til å bedre sitt omdømme?*

Jeg ønsker å få oversikt over driverne bak begrepet omdømme, og hvilke aktiviteter en må gjøre for å oppnå det omdømme en ønsker. Hvilke aktiviteter kan NHH og NHHs alumnivirksomhet kan benytte, for å bevare denne stoltheten blant sine kandidater, og samtidig å benytte effekten av dette til å bedre sitt omdømme blant alumni, men også i andre interessentgrupper.

1.4 Teoretisk og praktisk bidrag

I mitt arbeid vil jeg ta utgangspunkt i en empirisk modell som ikke er benyttet i denne sammenheng tidligere, Supphellens (2006) ”rammeverk for ønsket omdømme”. Jeg vil, basert på relevant litteratur, spesifisere og supplere begrepene som benyttes i modellen. Begrepene har en tendens til å benyttes om hverandre i litteraturen, så jeg vil klargjøre og skille disse fra hverandre. Deretter vil jeg drøfte modellens begreper i relasjon til andre tilsvarende begreper. Modellen kobler sammen de ulike fagdisiplinene merkevarebygging, kommunikasjon og omdømme, og jeg vil belyse forholdet mellom disse, og de effektene de har på hverandre. Basert på dette, vil jeg videreutvikle ”rammeverk for ønsket omdømme” og tilpasse modellen til både teori og de empiriske funn jeg har gjort.

Det praktiske bidraget i denne oppgaven er å fremskaffe informasjon som kan bidra i NHH sitt arbeid med å utvikle sitt omdømme gjennom en alumnivirksomhet. Funnene jeg har gjort kan knyttes både til litteraturen (som modellen viser), men også til to velfungerende alumnioorganisasjoner jeg har studert.

1.5 Oppbygging av oppgaven

I neste kapittel vil jeg presentere NHH og NHH Alumni. Her vil jeg se på de undersøkelser som er gjort i forhold til alumnivirksomhet og omdømmeutvikling. I kapittel tre vil jeg presentere det rammeverk jeg ønsker å benytte som overordnet for oppgaven og relevant teori. Her vil jeg diskutere begreper, og finne de definisjoner jeg vil legge til grunn i mitt videre arbeid. Forskjellene mellom de ulike begrepene vil bli klargjort, og jeg vil vise hvordan

omdømmeutvikling avhenger av, men også skiller seg fra kommunikasjon og merkevarebygging. I fjerde kapittel vil jeg analysere to alumnivirksomheter. Først Harvard Alumni Association, deretter McKinsey Alumni, for å se på de ulike aktiviteter disse alumniorganisasjonene gjør, og hvordan de påvirker henholdsvis Harvard og McKinsey sitt omdømme. Med teori og to cases som utgangspunkt vil jeg i kapittel fem presentere metoden jeg har valgt for å foreta en kvalitativ analyse, samt respondentene jeg har valgt. I kapittel seks presenterer analysen jeg har gjort, for å se hvilke aktiviteter NHH Alumni gjør og kan gjøre for å bygge NHH sitt omdømme. I siste kapittel vil jeg sammenstille funnene fra casene og min studie, presentere en videreutviklet modell, diskutere implikasjoner ved mitt arbeid og komme med forslag til videre forskning på området.

2 NHH Alumni

I dette kapittelet vil jeg først presentere Norges Handelshøyskole. Deretter vil jeg presentere bakgrunnen for NHH Alumni, før jeg gir en oversikt over hva NHH Alumni er per dags dato. Deretter vil jeg presentere relevant tidligere arbeid området, gjort i regi av NHH.

2.1 Om Norges Handelshøyskole (NHH)

I 1936 ble Norges Handelshøyskole (NHH) etablert i Bergen. Den gang lå høyskolen i sentrum, og det var under 10 vitenskapelig ansatte og kun 60 studenter på hvert kull (www.nhh.no/utviklingogvekst). Med tiden vokste NHH seg ut av lokalene i sentrum, og i 1963 flyttet hele høyskolen til nye lokaler i Breiviken, der skolen i dag ligger. Antall årlige studenter som ble tatt opp da var 200, og det var 67 ansatte på høyskolen. I dag har NHH vokst ytterligere og huser i dag om lag 3000 studenter og ca. 300 ansatte. Sammen med SNF¹ og AFF² danner de Norges største senter for forskning og utdanning innen økonomi og administrasjon. I henhold til NHH sin strategiske handlingsplan skal NHH- miljøet (NHH, AFF, SNF og NHHS³) svare ubestridt ledende i Norge på de økonomisk-administrative fagområdene og være et klart førstevalg som studiested og kompetansesenter. NHH- miljøet skal være blant de fremste i Europa på sine områder (Strategisk Handlingsprogram 2004-2009).

Virksomhetsidéen til NHH- miljøet er at de, gjennom forskning, utdanning og formidling, skal utnytte sin faglige kompetanse og posisjon til det beste for verdiskaping og samfunnsutvikling.

2.2 Om NHH Alumni

2.2.1 Bakgrunn

I 2000 ble et utvalg nedsatt for å vurdere behovet for en alumnivirksomhet ved NHH (Utredning om NHH Alumni). Dette utvalget ble nedsatt som en følge av at NHH stod ovenfor en EQUIS- akkreditering året etter. EQUIS (The European Quality Improvement

¹ Samfunns- og næringslivsforskning (SNF)

² Administrativt Forskningsfond (AFF)

³ Norges Handelshøyskoles Studentforening(NHHS)

System) er et internasjonalt system for kvalitetssikring, forbedring og akkreditering for utdanningsinstitusjoner innen økonomi og administrasjon. Formålet med EQUIS er å heve nivået på denne utdanningsretningen (www.nhh.no). EQUIS stiller krav om at en ledende høyskole, med ambisjoner om å hevde seg internasjonalt, bør formalisere kontakten med siden tidligere studenter. Prosjektgruppen som stod bak utredningen hevdet også at NHH har noen av Norges mest ressurssterke og lojale kandidater. Med økende konkurranse i markedet for siviløkonomutdanning nasjonalt, så vel som internasjonalt, er NHH sitt gode renommé avgjørende, og må bevares. NHHs gode rykte formidles ofte gjennom kandidatene. Derfor er det viktig å vedlikeholde denne entusiasmen og interessen for NHH, noe som kun kan gjøres gjennom en aktiv og livslang relasjon med kandidatene. Dette, i tillegg til EQUIS-akkreditering utgjorde grunnlaget for at det ble vedtatt å etablere en alumnivirksomhet ved NHH. Oppstarten i 2003 gjorde at NHH var en av de første utdanningsinstitusjonene i Norge til å danne et nettbasert alumninettverk (Statusrapport NHH Alumni 2008).

NHH Alumni ble opprettet med det mål å skulle være et aktivt bindeledd mellom NHH, NHHS og NHH- kandidater i et godt faglig og sosialt partnerskap. (Strategisk handlingsprogram 2004-2009). Basert på undersøkelser foretatt av NHH Alumni i 2008 ble denne strategien revidert. Den nye visjonen til NHH Alumni er at den skal, gjennom å være et aktivt bindeledd mellom alumni og NHH- miljøet, bidra til å styrke NHHs omdømme nasjonalt og internasjonalt (Strategi for NHH Alumni 2009-2014).

2.2.2 NHH Alumni i dag

Målene til NHH Alumni (Strategi for NHH Alumni 2009-2014) er å bidra til faglig fornyelse hos kandidatene. Kandidatene skal, gjennom aktiv formidling og tilbud om møteplasser, få tilgang til forskningsresultater, nyheter fra NHH- miljøet og faglig oppdatering. I tillegg skal alumnivirksomheten være et sentralt ledd i NHHs samfunnskontakt og bidra til at tidligere studenter kan stå frem som NHH- ambassadører i sitt miljø og som ressurspersoner for NHH- miljøet. Alumninettverket skal være NHH- miljøets foretrukne arena for kommunikasjon med tidligere studenter (Strategi for NHH Alumni 2009-2014).

Per dags dato er det omlag 5000 registrerte alumni i nettverket (av potensielt ca. 18 000). Nettverket er den eneste kommunikasjonskanalen mellom alumnivirksomheten og medlemmene. Her får de nyheter fra NHH- miljøet, tilgang til NHH- bibliotekets ressurser, mulighet til å legge ut og lese stillingsannonser, tilbud om evig e-postadresse, invitasjoner til

fagseminar og konferanser i regi av NHH, samt muligheten til å bygge relasjoner seg i mellom. Utover denne nettbaserte virksomheten, arrangerer også NHH Alumni møteplasser for alumni med faglig budskap, i form av seminarer med aktuelle foredragsholdere som enten er faglig ansatt på NHH eller tidligere studenter.

NHH Alumni rekrutterer medlemmer gjennom brev fra rektor ved NHH, som kommer sammen med vitnemål, samt at det i hvert nummer av NHH- miljøets eksterne magasin, NHH Bulletin, er en reportasje eller et oppslag om NHH Alumni.

Utover dette har NHH Alumni startet jobben med å gjøre studentene ved NHH bevisst om at det finnes et tilbud til dem etter endt studietid. Dette ble gjort gjennom et mentorprogram for fire tredje års studenter, som hver fikk en alumni som mentor. I tillegg til dette ble det i 2007, på initiativ fra alumni selv, opprettet et alumnifond. Dette fondet har som formål å fremme og støtte forskning i NHH- miljøet. Det er ikke ment som et tiltak for å sikre NHH Alumni driftsmidler. NHH Alumni finansieres av NHH og tilbudene til alumni er gratis.

2.3 Relevante undersøkelser

2.3.1 Omdømmeundersøkelsen ved NHH 2005/06

I 2005/06 gjennomførte Magne Supphellen en todelt omdømmeundersøkelse om NHH (Supphellen 2006). Den første fasen var kvalitativ dybdekartlegging av assosiasjoner til NHH og nære konkurrenter. Den andre fasen en kvantitativ analyse av NHHs profil. Her ble også holdninger til NHH, intensjoner om å studere på NHH/besøke NHH og identifikasjon med NHH blant interne målgrupper. (Her også en etterstudie med dybdeintervjuer av 12 ansatte fra instituttene ved NHH).

Undersøkelsen avdekket at blant de spurte gruppene (studenter, administrativt ansatte, vitenskapelig ansatte og alumni), er det alumni som anser NHH som blant de beste skolene i Norge og Europa. Det er også denne gruppen som er mest stolt av sin tilknytning til NHH. Deres holdninger til NHH styres av faglig dyktighet, prestisje og NHHs gode kontakter/relasjoner.

Omdømmeundersøkelsen viser at ingen steder i markedet er merkeverdien så sterk som hos tidligere studenter. De har solid kunnskap til merkevaren og en rekke unike og positive

følelsesmessige erfaringer. Over tid viskes de negative assosiasjonene ut, og de positive forsterkes. Basert på dette er trolig alumni meget effektive i merkevarebygging av et universitet grunnet høyt engasjement, gode holdninger og høy kredibilitet.

2.3.2 Undersøkelse om oppfatning av NHH og NHH Alumni

Som et ledd i strategiutviklingen til NHH Alumni, ble det i mai 2008 foretatt to fokusgrupper for å avdekke oppfatning om NHH, kjennskapen til NHH Alumni, samt oppfatningen av NHHs alumninettverk. Respondentene i den første gruppen var medlemmer i nettverket, respondentene i den andre gruppen var studenter ved NHH, spredt over flere kull.

NHH ble av begge gruppene oppfattet som et kvalitetsstempel på kandidatenes CV, med sitt renommé og faglige tyngde. Betydningen av å opprettholde dette ble påpekt, da det er et viktig kvalitetsstempel på kandidatenes cv. Begge gruppene følte en personlig identifikasjon med NHH, og dermed ble det ansett som viktig å ha en relasjon til NHH, samt viktig at NHH er synlige.

NHHs alumninettverk oppfattes som lite synlig blant studentene på NHH og alumni i Oslo. De ønsker at nettverket skal være eksklusivt og bygges som en merkevare som knytter NHH til studenter og arbeidsliv. Med eksklusivt menes at for at nettverket skal være attraktivt, må tilbudene være eksklusive i den form at deltakerne i nettverket har tillit til hverandre. Dette kan gjøres ved at det er delvis lukket og det finnes innhold/tilbud kun medlemmer får.

Spesielt studentene ble særlig positivt overrasket over hvor gode tilbud NHH Alumni tilbyr. Å holde seg oppdatert om det som skjer på NHH, få faglig påfyll, vedlikeholde relasjoner og ha mulighet til å delta på seminarer ble trukket frem som særlig attraktivt. At det er et flertall av kandidatene fra NHH som ikke er medlem av NHH Alumni, mente respondentene skyldes lite kjennskap til NHH Alumni. De mente det kan være vanskelig å se verdien av medlemskap, om man ikke kjenner til tilbudene. Dårlig kommuniserte eller ikke eksisterende tilbud i nettverket gir også mangelfulle argumenter for å anbefale nettverket til andre. Dette viser at manglende eller utydelig kommunikasjon kan være årsak til at kun 30 prosent av kandidatene er registrert i nettverket.

2.3.3 Brukerundersøkelse blant medlemmer i NHH Alumni

Som en oppfølging av disse to fokusgruppene, ble det høsten 2008 gjennomført en kvantitativ brukerundersøkelse blant medlemmene i NHH Alumni. Svarprosenten var 22 (Statusrapport NHH Alumni 2008). Med tanke på at det er om lag 40 prosent av medlemmene som logger seg inn årlig og at kun 30 prosent er såkalte aktive brukere, med to innlogginger per halvår, er svarprosenten på undersøkelsen god. Det vitner om stor interesse og høyt engasjement blant store deler av medlemmene.

Undersøkelsen hadde som formål å få et inntrykk av hvordan medlemmene får informasjon om NHH Alumni, hvilke aktiviteter de benytter seg av og synes er attraktive, samt i hvilken grad NHHs alumninettverk benyttes som et sosialt nettverk. I tillegg ble respondentene bedt om å ta stilling til en rekke påstander om NHH Alumni, basert på NHH og NHH Alumnis mål og visjoner.

Hovedtrekkene fra undersøkelsen viste at kandidatene er opptatt av å holde seg oppdatert om hva som skjer på NHH, enten det er gjennom eksterntmagasinet NHH Bulletin (52 prosent), nyheter fra NHH Alumni (48 prosent) eller oppdatering fra kjente eller kollegaer (27 prosent). Respondentene er interessert i informasjon om det som skjer på NHH, slik som ny forskning, satsingsområder og arrangementer. Når det gjelder den rent faglige oppdateringen, får alumni dette gjennom litteratur, kolleger og kurs/seminar i regi av arbeidsgiver.

Undersøkelsen støtter antagelsen om at NHH Alumni er avgjørende for å bygge NHH som merkevare (48 prosent av respondentene svarer dette) og 53 prosent mener at NHHs omdømme og posisjon avhenger av at NHH tilbyr et profesjonelt alumninettverk. Imidlertid er det kun ti prosent som synes at NHH Alumni er det aktive bindeleddet mellom NHH-miljøet og kandidatene, hvilket jo er hovedmål i NHHs strategi (Strategisk Handlingsprogram for NHH).

2.4 Hvordan kan NHH bruke sine alumni til å bedre sitt omdømme?

Undersøkelsene jeg har presentert ovenfor er i størst grad brukt som inspirasjon, men funnene i disse undersøkelsene underbygger også min egen forskning. At omdømmeundersøkelsen viser at alumni er den gruppen, som helt klart er mest stolt av sin tilknytning til NHH, bekrefter at min studie er relevant. I tillegg viser også NHH Alumni sine to undersøkelser, at

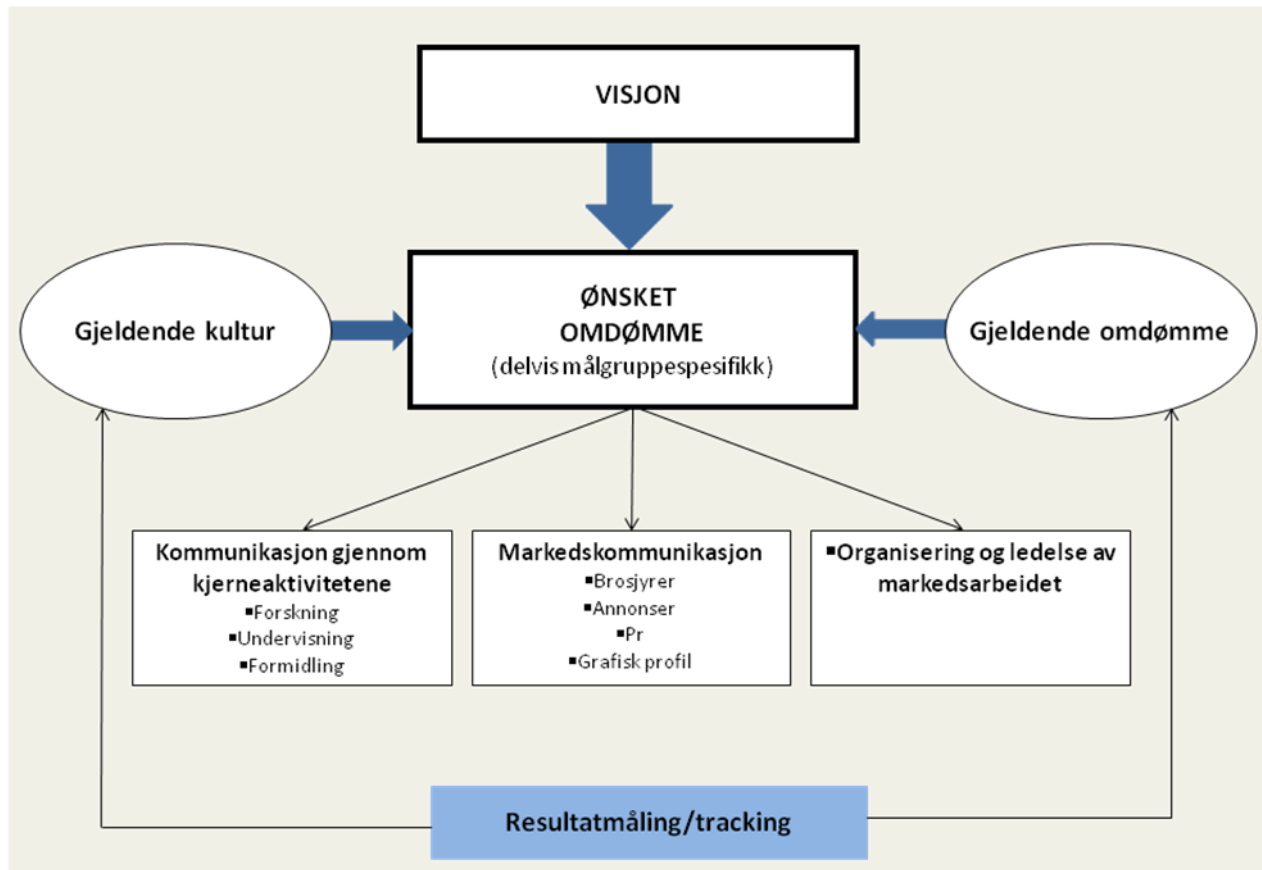
kandidatene fra NHH anser sin utdannelse som et kvalitetsstempel på sin CV. NHH Alumnis undersøkelser viser i likhet med omdømmeundersøkelsen at kandidatene er stolte av å ha en tilknytning til NHH. De føler en personlig identifikasjon med NHH, hvilket gjør det viktig for dem å ha en relasjon til NHH. De mener også at det er viktig at NHH opprettholder sin nåværende posisjon med godt renommé og faglig tyngde, slik at de ser at NHH er synlige og at deres kvalitetsstempel ikke viskes ut.

Jeg ønsker, med min forskning, å bidra til å synliggjøre viktigheten og effekten av et velfungerende alumninettverk. Jeg ønsker å vise måter NHH kan omsette stoltheten kandidatene har til høyskolen, i tillegg til å synliggjøre hvilket potensial et velfungerende alumninettverk har, nettopp når det gjelder NHHs omdømmearbeid. På bakgrunn av dette er føler jeg at min studie er et viktig bidrag til NHH.

3 Teori

3.1 Overordnet rammeverk

For å forklare prosessen med å utvikle et positivt omdømme, ønsker jeg å benytte Supphellens modell (2006) som overordnet rammeverk.



Modell 1: Rammeverk for ønsket omdømme

Supphellen (2006) kaller i utgangspunktet modellen ”rammeverk for merkestrategi”, men da det sentrale både i modellen og min oppgave er ønsket omdømme, har jeg valgt å døpe modellen om til ”rammeverk for ønsket omdømme”. Modellen viser hvordan man kan påvirke en organisasjons ønskede omdømme. En merkevare, er i følge Supphellen (2006), ”et merke som har oppnådd mental merkeverdi i form av høy kjennskap og/eller sterke, unike og positive assosiasjoner i en målgruppe”. Videre definerer han omdømme som ”holdningen til merket og de mest sentrale assosiasjonene/verdiene som gir opphav til holdningen i en gitt målgruppe (interessenter)”. I modellen skiller Supphellen mellom ønsket og gjeldende omdømme. Forskjellen mellom disse er at det gjeldende omdømme er det omdømme bedriften faktisk har, mens det ønskede er det bedriften ideelt sett vil bli assosiert med.

”Rammeverk for ønsket omdømme” viser at driverne til å nå ønsket omdømme er det gjeldende omdømme, den gjeldende kultur og visjonen til organisasjonen. Det ønskede omdømme er målgruppespesifikt, hvilket vil si at bedriften ønsker å bygge sitt ønskede omdømme ulikt mot ulike målgrupper/grupper av interessenter. I NHHs tilfelle kan dette være næringsliv, vitenskapelige og administrative ansatte, regulerende myndigheter, studenter og fremtidige studenter, samt den generelle allmue.

Ønsket omdømme skal reflekteres gjennom de tre aktivitetene (som modell 1 viser) markedskommunikasjon, kommuniserte kjerneverdier og organiseringen og ledelsen av markedsarbeid. Når disse aktivitetene er implementert, kan måling av omdømmearbeidet skje gjennom for eksempel omdømmeundersøkelser. Dette gir viktig informasjon til ledelsen om hvilke effekter iverksatte tiltak har hatt. Om en ikke oppnår ønsket effekt, må aktivitetene endres, og på denne måten er også aktivitetene med på å påvirke ønsket omdømme.

Som nevnt innledningsvis i avsnittet anvendes denne modellen som et overordnet rammeverk, når jeg nå knytter de nevnte begrepene opp mot relevant litteratur.

3.2 Visjon

I følge modellen til Supphellen (2006) er visjon en driver til ønsket omdømme. Visjonen til en organisasjon er sentral i lederskapsteori (Baum mfl. 1998), men det er også en viktig brikke ved utviklingen av organisasjonens omdømme (Dowling 2001). I det kommende vil jeg først se på ulike definisjoner av begrepet visjon, før jeg ser på hvorfor det er viktig for omdømme.

3.2.1 Diskusjon av begrepet visjon

Visjon er ”an ideal and unique image for the future” (Kouzes og Posner 1987 som referert i Baum mfl. 1998:44). Bennis og Nanus (1985 som referert i Baum mfl. 1998) beskriver visjon som det fremstilte mentale image av produktene, tjenestene og organisasjonen en leder ønsker å nå/være. Visjonen er ifølge Olins (1995:10) “[...] the force that drives the organisation. It is what the organization is about, what it stands for, what it believes in”. Dette innebærer at historie, struktur, strategi, personligheter, suksesser og feilslag danner visjonen, og med det kan man si at visjonen til en bedrift er unik. I tråd med de ovennevnte definisjonene, beskriver en visjon hva organisasjonen ønsker skal være deres fremtidige image og formidle det som er

bedriftens daglige virke. Det disse definisjonene ikke reflekterer, er at visjoner benyttes internt, så vel som eksternt, og derfor også bør formidle at dette synet er det delte synet til alle internt i organisasjonen. House og Shamir (1993 som referert i Dowling 2001) beskriver visjonen til en bedrift som det idealet som representerer eller reflekterer de delte verdiene en organisasjon ønsker å oppnå. Også Peters' og Watermans (1982) "7-S rammeverk" viser viktigheten av å se og forstå relasjonene mellom de faktorene som fører til suksess. De syv faktorene er: Strategy (strategi), Structure (struktur), Systems (systemer), Style (stil), Staff (ansatte), Skills (ferdigheter/kompetanse) og Shared Values (delte verdier). Delte verdier utgjør her et knutepunkt, som er ment som en guide for virksomhetens aktiviteter og som skal påvirke det daglige arbeidet. At delte verdier er knutepunktet er ikke fordi det er avgjørende for suksess i seg selv, men fordi å ha delte verdier skaper en mer helhetlig identitet, som kan være med på å bygge image og omdømme. I likhet med Peters og Waterman, belyser også House og Shamir at de interne prosessene er viktige, ikke kun de eksterne, og det er derfor jeg velger å legge deres definisjon av visjon til grunn for mitt videre arbeid: "an ideal that represents or reflects the shared values to which the organization should aspire" (House og Shamir 1993 som referert i Dowling 2001:69).

3.2.2 Hvorfor visjon er viktig for omdømme

Noen bedrifter har kun en intern visjon, andre kommuniserer den samme, eller en modifisert versjon, til eksterne interessenter (Dowling 2001). Ved å kommunisere visjonen, kan en, om visjonen stemmer overens med det inntrykk interessentene har av organisasjonen, bidra til at ønsket omdømme oppnås. Den største utfordringen med å kommunisere en visjon, er ofte å få den formidlet til (og akseptert av) organisasjonens egne ansatte (Dowling 2001). Dette fordi ikke alle ansatte har fått være med i prosessen med å definere visjonen, andre føler kanskje ikke at den dekker deres oppfatning av det ideelle målet til bedriften. Men om det lykkes å oppnå forpliktelse til, og erkjennelse av, visjonen blant ansatte, kan dette lett overføres til å påvirke eksterne interessenter. Om visjonen da reflekterer det inntrykket interessentene har av organisasjonen, virker dette positivt og totalt sett kan det påvirke omdømme til bedriften.

3.3 Gjeldende kultur

Gjeldende kultur er det andre begrepet Supphellen trekker frem som driver til ønsket omdømme. I det kommende vil jeg først diskutere ulike definisjoner, før jeg viser hvorfor det er avgjørende for omdømme.

3.3.1 Diskusjon av begrepet gjeldende kultur

Kultur er "the system of shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with a company's people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norms (the way we do things around here)" (Uttal 1983 som referert i Dowling 2001:107). Uttal mener her at kulturen er systemet av delte verdier og antagelser om hvordan ting virker, og at dette virker inn på ansatte, struktur og rutiner som danner atferdsnormene i organisasjonen. Altså kan man si at kulturen dannes av personer, og det omfatter deres følelser, tro, antagelser og verdier. Kulturen til en organisasjon er med på å forme de mentale assosiasjonene organisasjonens medlemmer holder, og danner derfor grunnlag for organisasjonens identitet. For å knytte Supphellens modell (2006) tettere opp mot den eksisterende litteraturen om omdømme (Ind 1990, Dowling 2001, Olins 1991, mfl.) forutsetter jeg at den gjeldende kulturen likestilles med identitet videre i utredningen.

Definisjonene av identitet skiller også mellom det eksterne og det interne. Mens Dowling (2001) har fokus på at bedriftens identitet presenteres gjennom logo, navn, slagord og lignende; "the symbols and nomenclature an organization uses to identify itself to people (such as the corporate name, logo, advertising slogan, livery, etc.)" (Dowling 2001:19), har Ind (1999) mer fokus på at bedriftens identitet tilsvarer en persons identitet: "An organization's identity is its sense of it self – much like our own individual sense of identity. Consequently it is unique." (Ind 1990:19). Dette skillet mellom intern og ekstern identitet er det Hatch og Schultz (2002) definerer som bedriftsidentitet og organisatorisk identitet. Mens bedriftsidentitet er ideen om organisasjonen og hvordan den er representert blant eksterne interessenter, er organisatorisk identitet sett fra alle medlemmene av organisasjonens sitt perspektiv (interne interessenter). Det er likevel ikke noe klart skille mellom disse, da det ofte er et overlapp mellom interne og eksterne interessenter. Eksempelvis for NHH kan en student være en ansatt i en annen bedrift, eller en alumn kan sitte i styret. Uavhengig av hvem du er manifesteres identitet gjennom produktene/tjenestene, miljøet du er i, kommunikasjon og atferd. Enten det er bevisst eller ikke, forteller alle disse faktorene noe om bedriftens identitet. Også Olins (1995) trekker frem skillet mellom den interne og den eksterne identitet. Fokuset på den eksterne identiteten, kan ifølge Olins beskrives som marketingfokusert identitet, eller merkevarebygging. Her er fokuset på å differensiere bedriften, eller deler av den (kanskje bare et produkt), fra konkurrentene. Her brukes identiteten til å skape og etablere en merkevare gjennom navn, symboler, pakning, og så videre. Det interne fokuset, på den andre siden, er mer fokusert mot bedriftens visjon (som jeg har definert i forrige kapittel). Her

benyttes bedriftens identitet til å lage og organisatoriske og atferdsmessige holdninger internt i bedriften. På bakgrunn av dette, synes jeg det er mest hensiktsmessig å definere identiteten til en bedrift som hvordan den presenterer seg selv mot interessenter, og legger derfor til grunn Olins (1995) sin definisjon på identitet i mitt videre arbeid: "[...] the explicit management of all the ways in which the organisation presents itself through experiences and perceptions to all of its audiences" (Olins 1995:xvii). For selv om denne definisjonen har fokus på det eksterne publikum, omfatter identiteten alle i organisasjonen, og alle i organisasjonen er med på å uttrykke den. Som Olins (1995) sier, formes identiteten av organisasjonens historie, filosofi, eierskap, teknologi, ledelse, etiske og kulturelle verdier, samt dens strategi. Identiteten er kjernen i organisasjonen og endres dermed vanskelig over tid. Dette innebærer at alle organisasjoner har en identitet, selv om de ikke er klar over det eller eksplisitt forsøker å kontrollere eller administrere den.

3.3.2 Hvorfor identitet er viktig for omdømme

Identitet er viktig for organisasjonen, som følge av en rekke årsaker. Dowling (2001) hevder at de viktigste rollene til identitet er å skape bevissthet, øke gjenkjennelse og aktivere allerede lagrede inntrykk av organisasjonen. Med andre ord skal identiteten være med på å forme interessentenes oppfattelse av bedriften. Dowling (2001) forklarer at identiteten kan gjøre dette på to måter. Ved at personer assosierer organisasjonen med dens identitet, kan identitetselementene hjelpe dem å gjenkjenne organisasjonen. Dette kan være gjennom et mentalt bilde, som kobling av logo og organisasjon, eller et sensorisk bilde, som kobling av erfaring og organisasjonen. For å eksemplifisere kan dette være at personer ser logoen til NHH og kobler det til Norges Handelshøyskole og økonomiutdanning. Likeledes kan det være at tidligere studenter tenker på studietidens glade fester og kobler dette til NHH. Dowling (2001) separerer disse inn i to perspektiver; et følelses eller emosjonelt aspekt og et kognitivt eller logisk aspekt. Til sammen former dette bedriftsidentiteten. Hvis en persons antagelser eller følelser om en bedrift samsvarer med personens verdier når det kommer til sømmelig bedriftsatferd, vil denne personen tillegge organisasjonen godt omdømme.

3.4 Gjeldende omdømme

Den siste driveren til omdømme i Supphellen sin modell (2006) er bedriftens gjeldende omdømme. Dette er det omdømme bedriften har per dags dato. Som nevnt innledningsvis påpeker litteraturen (Barnett mfl. 2006, Dowling 2001) at begrepene identitet, image og

omdømme benyttes om hverandre. Disse begrepene er imidlertid viktig å holde fra hverandre, fordi de faktisk har innvirkning på hverandre. Jeg vil derfor nå gå i dybden på begrepet image, for at det skal være enklere å se sammenhengene og forså meningene og effektene av de ulike begrepene.

3.4.1 Diskusjon av begrepet image

Image er kort sagt bildet man danner seg av et produkt eller bedrift, og baseres på oppfatningen en har av det eller den. “the corporate image is simply the picture that an audience has of an organization through the accumulation of all received messages” (Ind 1990:21).

Olins (1995:xvii) definerer at ”corporate image is what all the audiences of the corporation perceive of the identity which has been created and projected”. Image er den oppfatning interessenter har av identiteten som er skapt og presentert. Image er hvordan mottaker tolker budskapet organisasjonen sender. Det akkumulerte antallet budskap utgjør et bilde, som er bedriftens image. Av dette ser vi at summen av det en organisasjon formidler gjennom sin identitet, utgjør det image interessentene har i sine hoder.

Brown mfl. (2006) deler image inn i tilsiktet og fortolket image. Det tilsiktede image er de mentale assosiasjonene ledelsen ønsker at interessentene skal ha. Altså hva de ønsker at andre skal tenke om den. De tilsiktede assosiasjonene er det assosiasjonssettet ledelsen ønsker at en bestemt gruppe interessenter skal ha til organisasjonen. Det assosiasjonssettet ledelsen ønsker skal være mest fremtredende utgjør det tilsiktede image. Dette er vanskelig å gjøre på individnivå, så organisasjonen må forsøke å oppnå det image som kan være gjeldende for hele gruppen interessenter, og også variere mellom de ulike gruppene av interessenter. Hva bedriften kommuniserer til de ulike gruppene, velger den selv. Den kan fokusere på noe til en gruppe og noe annet til en annen gruppe. Det er, likesom det er når identitet kommuniseres, viktig at det er konsistens i hva som kommuniseres. Det kan oppfattes som ”irriterende” for interessentene om de ikke klarer å danne seg et klart bilde av organisasjonen, hvilket igjen er dødelig for organisasjonens omdømme.

Det fortolkede image er hva organisasjonen tror andre tenker om organisasjonen. Det er de viktigste mentale assosiasjonene som organisasjonens medlemmer tror andre på utsiden har.

Hva bedriftens medlemmer tror utsiden mener om organisasjonen spiller en viktig rolle i hvordan medlemmene selv ser på organisasjonen og har derfor en effekt på identiteten til organisasjonen (Brown mfl. 2006). Ledelsen bruker ofte dette fortolkede image i beslutningsfasen både på organisatorisk nivå (hvordan ser den kundegruppen på oss), og på individuelt nivå (hvordan ser en politisk leder eller en toppsjef på oss). Det er imidlertid gjort lite forskning på området, hvilket er overraskende, når det spiller inn på store deler av bedriftens kommunikasjon mot de ulike grupper interessenter (Brown mfl. 2006).

3.4.2 Hvorfor image er viktig for omdømme

Som jeg nevnte innledningsvis i dette kapitlet baseres image på bedriftens identitet. Det starter med identiteten på innsiden av organisasjonen, gjennom strategi, visjon, formelle regler og rutiner (Dowling 2001). Image baseres så på bedriftens identitet. Dersom en bedrifts symbol (eksempelvis logo) gir de rette assosiasjoner og kobling av organisasjon og symbol, kan dette føre til gjenkjennelse, et mentalt bilde eller en sensorisk følelse (eksempelvis erfaringsbasert). Summen av dette danner et image av organisasjonen i hodet på interessenten. Dersom det er sammenheng mellom personens verdier og organisasjonens atferd, vil dette danne et godt omdømme hos vedkommende. Altså er det enkeltpersonens verdigrunnlag som er avgjørende for omdømme. Som individer blir vi påvirket av rykter, det vi leser, kritikker og andre rundt oss. På den måten blir vår oppfatning preget av våre personlige, emosjonelle og irrasjonelle reaksjoner til hvordan produkter blir presentert av organisasjonen, journalister eller venner, og det er disse verdiene vi tillegger, eller evalueringene vi gjør av, vårt image, som danner grunnlaget for omdømme.

3.4.3 Diskusjon av begrepet omdømme

Enkelt definert er omdømme ”summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten” Apeland (2007:18). Brown mfl. (2006:104) beskriver omdømme som det interessentene egentlig tror om organisasjonen. De mentale assosiasjoner om organisasjoner, som faktisk er holdt av andre utenfor den. Dowling (2001) mener i sin definisjon av omdømme at det er de verdiene som tillegges personers image av virksomheten som utgjør omdømme: ”the attributed values (such as authenticity, honesty, responsibility, and integrity) evoked from the person’s corporate image.” (Dowling 2001:19). Verdier (slik som autensitet, ærlighet, ansvarlighet og integritet), som blir fremkalt av det image ulike personer har av organisasjonen. Supphellen (2006) definerer omdømme som ”holdningen til merket og de

mest sentrale assosiasjonene/verdiene som gir opphav til holdningen i en gitt målgruppe (interessenter)''.

Fra disse definisjonene ser vi at en organisasjons omdømme oppstår når enkeltpersoners verdier tillegges det image personen har av organisasjonen. Altså holdningen man har til det inntrykket en sitter igjen med etter å ha hatt en opplevelse av bedriften eller et produkt, det man har hørt fra andre eller lest. Omdømme dreier seg altså om hva omgivelsene virkelig mener om organisasjonen. Litteraturen på området har, som vi har sett av de mange ulike definisjonene ovenfor, ikke kommet frem til en enighet om hvilken definisjon som forklarer begrepet best.

Likhetene og ulikhetene mellom definisjonene er blitt forsøkt kategorisert av Barnett mfl. (2006). De kom frem til tre kategorier:

- Omdømme i form av oppmerksomhet fra interessenter, altså persepsjoner eller inntrykk
- Omdømme basert på meninger og evalueringer
- Omdømme som en verdi for organisasjonen, knyttet opp mot konsekvenser

Ut fra dette, og de definisjonene jeg har presentert, kan vi se at det er overlapp mellom disse når det gjelder assosiasjoner og oppfatninger. Imidlertid behøver ikke oppfatning innebære evaluering, og motsatt. For å definere omdømme mest mulig hensiktsmessig, er det viktig å fremheve at det er noen på *utsiden* av organisasjonen som bestemmer hva omdømme er. Begrepet skapes sosialt sett, da det er påvirket av enkeltpersoners meninger basert på direkte erfaringer, andres meninger og medieomtale. Disse meningene blir farget av enkeltpersonenes verdier (Brønn og Ihlen 2009). Som et resultat av sin forskning på de ulike definisjonene av omdømme, kom Barnett mfl. (2006) frem til en mer omfattende definisjon, som jeg vil legge til grunn i mitt videre arbeid: "Observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time" (Barnett mfl. 2006:34).

Det er imidlertid vanskelig å måle omdømme, hvilket begrenser dets praktiske bruksområde (Bromley 2002). Siden omdømme er delte, felles inntrykk og ikke inntrykkene til én gruppe, blir det vanskelig å finne et verktøy som kan "måle" omdømmet (Bromley 2002). Han diskuterer ulike metoder; benchmarking, ligatabeller, forholdstall, estimer, casestudier.

Brown mfl. (2006) påpeker at det må skilles mellom individuelt nivå av analyser og felles informasjon delt i interessentgrupper. På individuelt nivå er fokuset på identitet, image og omdømme på hvordan individer ser på/kan se på organisasjonen fra deres egne perspektiv som ansatt, kunde, eier, leder, aktivister eller styringsmakter. Motsetningen til dette er informasjonen som finnes blant medlemmene i ulike interessentgrupper. Normalt anses identitet, image og omdømme som noe bedriften "eier". Dette i motsetning til de mentale assosiasjonene som holdes av individene. Fokus på individ eller organisasjonsnivå har innvirkning på hva man anser som viktig, når man kommuniserer til enten individ eller grupper.

3.5 Ønsket omdømme

Som modellen til Supphellen og litteraturen viser, er det ønskede omdømme et resultat av organisasjonens identitet (gjeldende kultur), visjon, image og gjeldende omdømme. Jeg har valgt at driveren Supphellen (2006) definerer som gjeldende kultur, definerer jeg som identitet, i henhold til litteraturen. Når det gjelder omdømme og image, har jeg vist at image klart skiller seg fra omdømme, men at det er viktig å forstå begrepet image, for å forstå begrepet omdømme.

I tabellen nedenfor presenterer jeg de ulike definisjonene av driverne til ønsket omdømme, og de definisjonene jeg har valgt å legge til grunn i mitt videre arbeid. På denne måten blir det enklere å følge den kommende diskusjonen.

Nedenfor er en tabell med de ulike definisjonene av driverne, slik at det er enklere å holde oversikt når jeg senere drøfter de ulike.

Drivere til ønsket omdømme	Definisjoner	Min definisjon
Visjon	<p>An ideal and unique image for the future (Kouzes og Posner 1987 som referert i Baum mfl. 1998:44)</p> <p>(...) the force that drives the organisation. It is what the organisation is about, what it stands for, what it believes in (Olins 1995:10)</p>	An ideal that represent or reflects the shared values to which the organization should aspire (House og Shamir 1993 som referert i Dowling 2001:69)
Identitet (Gjeldende kultur)	<p>The system of shared values (what is important and beliefs (how things work) that interact with a company's people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norms (the way we do things around here) (Uttal 1983 som referert i Dowling 2001:107)</p> <p>An organization's identity is its sense of it self – much like our own individual sense of identity. Consequently it is unique. (Ind 1990:19)</p> <p>The symbols and nomenclature an organization uses to identify itself to people (such as the corporate logo, advertising slogan, livery, etc) (Dowling 2001:19)</p>	Corporate identity is the explicit management of all the ways in which the organization presents itself through experiences and perceptions to all of its audiences (Olins 1995:xvii)
Image Gjeldende omdømme	<p>The corporate image is simply the picture that an audience has of an organization through the accumulation of all received messages. (Ind 1990:21)</p> <p>Summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten. (Apeland 2007:18)</p> <p>The attributed values (such as authenticity, honesty, responsibility, and integrity) evoked from the person's corporate image (Dowling 2001:19)</p> <p>"holdningen til merket og de mest sentrale assosiasjonene/verdiene som gir opphav til holdningen i en gitt målgruppe (interessenter)" (Supphellen 2006)</p>	<p>Corporate image is what all the audiences of the corporation perceive of the identity which has been created and projected. (Olins 1995:xvii)</p> <p>Observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time. (Barnett mfl. 2006:34).</p>

Tabell 1: Definisjon av drivere til ønsket omdømme

Ønsket omdømme oppnås som nevnt når det ikke eksisterer et gap mellom det bedriften kommuniserer i sin visjon og identitet, og hva omgivelsene oppfatter. Om en bedrift ønsker å kommunisere at den tar samfunnsansvar, mens omgivelsene ikke oppfatter det slik, er ikke ønsket omdømme oppnådd. Bedriften bør derfor kjenne seg selv godt, samt ha kjennskap til hvilken oppfattelse omgivelsene har om den, for å kunne tilpasse budskapene den sender ut. Faren er å kommunisere det du ønsker å være, uten å tenke over hva det faktiske synet i omgivelsene er. Det kan være lett å tro at en liten endring i for eksempel identitetssymboler, vil gjøre større utslag for det ønskede omdømme, men dette gir sjelden resultater (Dowling 2001). For identiteten må komme til uttrykk i alt organisasjonen sier og gjør. Dette jamføres med Olins (1995) som sier at bedriften må presentere sin identitet i alt den gjør, ikke bare gjennom de faktiske opplevelsene og erfaringene, men også inntrykkene publikum danner seg uten å egentlig ha direkte kontakt med bedriften. Det er derfor det er avgjørende at alle i organisasjonen har de delte verdiene og fremtidsmålene, slik at ikke noen har retning en vei, mens resten sikter mot helt andre mål. Visjonen må være det idealet som representerer de delte verdiene i bedriften (House og Shamir 1993 som referert i Dowling 2001). I tillegg til at visjonen må representere det bedriften ønsker å være, må identiteten til bedriften også kommuniseres.

På basis av det inntrykket, erfaringene, opplevelsene omgivelsene har av bedriften, danner hver enkelt person et bilde av bedriften. Dette er det som er bedriftens image. Jeg har tidligere understreket viktigheten av å forstå begrepet image, og at det ikke må forveksles med identitet eller omdømme. Image er som Olins (1995) definerer det, den oppfattelsen publikum har av den identiteten som er laget og fremstilt. Image er individuelt, og tillegges verdier. Samlet sett danner de da omdømme. I tillegg kom også Barnett mfl. (2006) frem til at omdømme også evalueres og dømmes ut i fra finansielle, sosiale og miljømessige påvirkningene bedriften har over tid.

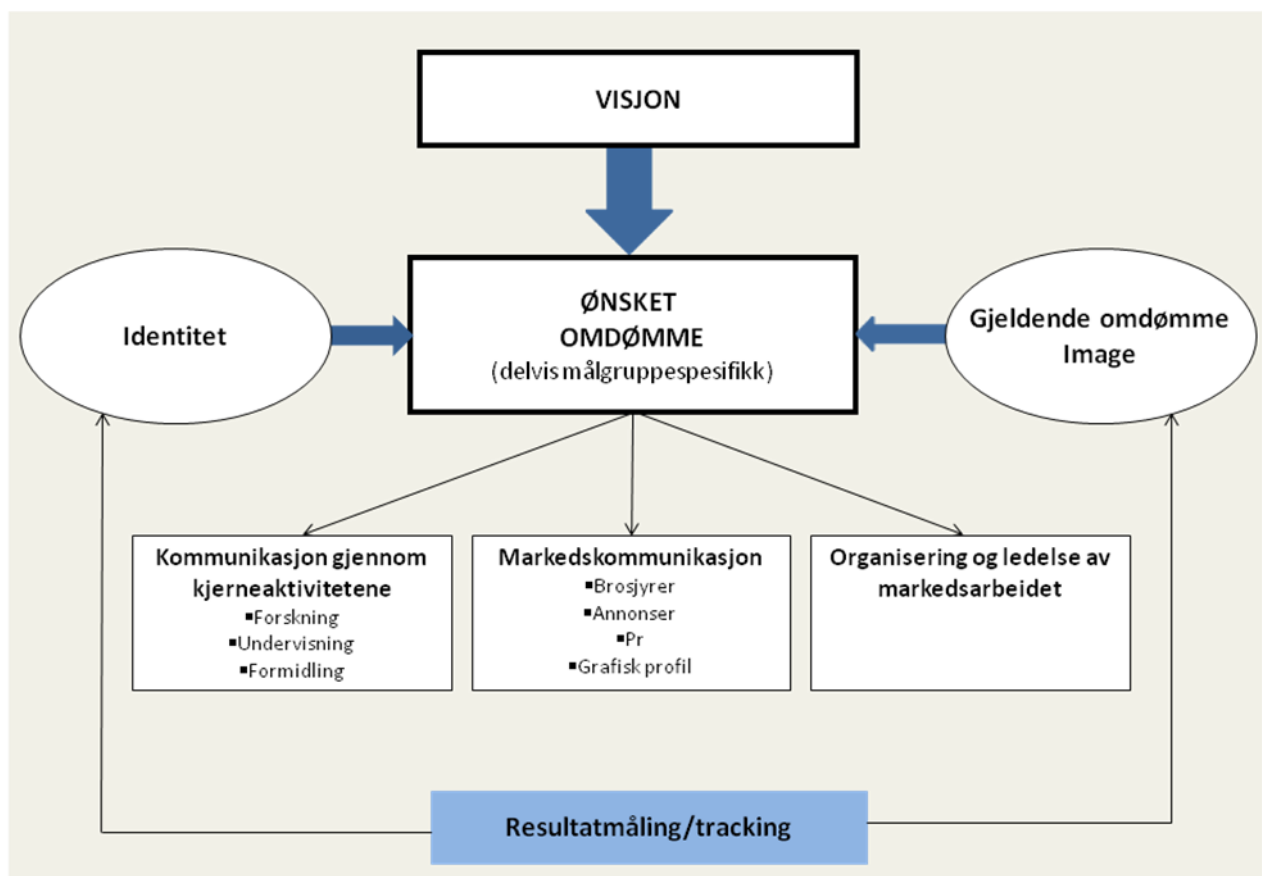
På basis av enkeltpersonenes oppfattede image oppstår det ønskede omdømme. Som jeg nevnte innledningsvis i kapittel tre, er det ønskede omdømme målgruppespesifikt. Omdømme er summen av de verdier og evalueringer en gruppe legger det image de sitter med. Dette innebærer at bedriften kan ha ulike oppfatninger i ulike målgrupper. Eksempelvis for NHH sin del, ønsker de å bli oppfattet som et godt studiested av kommende og nåværende studenter, et godt arbeidssted blant de ansatte, samt en viktig samfunnsaktør av styringsmaktene. Naturlig nok er det overlapp mellom de ulike ønskede omdømmene, og de

tilhørende målgruppene. Dette innebærer at om man kun blir sett på som en viktig samfunnsaktør, men ikke fullt så bra studieinstitusjon, kan det være skadelidende for omdømmet i sin helhet.

Med klarhet i begrepene som driver omdømme; visjon, identitet og gjeldende omdømme, samt hva ønsket omdømme er, skal jeg nå gå over til å se på hvordan en organisasjon kan bygge sitt ønskede omdømme.

3.6 Hvordan bygger man ønsket omdømme?

Jeg har nå modifisert Supphellens modell (2006), basert på driverne til ønsket omdømme. Jeg har satt inn identitet for gjeldende kultur og image sammen med gjeldende omdømme. I det kommende skal jeg ha fokus på de tre aktivitetene som skal være med på å bygge ønsket omdømme: kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, markedskommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeidet.



Modell 2: Rammeverk for ønsket omdømme, basert på litteratur om drivere til ønsket omdømme

Modellen viser at en bedrifts ønskede omdømme, via dens drivere visjon, identitet og gjeldende omdømme, skal avspeiles i dens kommunikasjon gjennom kjernevirksomhetene, dens markedskommunikasjon, samt dens organisering og ledelse av markedsarbeidet. Ved å foreta måling av disse aktivitetene (for eksempel ved hjelp av omdømmeundersøkelser) kan et bilde av bedriftens gjeldende omdømme skapes og endringer i disse aktivitetene kan foretas for at gjeldende omdømme skal bli tettere til hva bedriften selv ønsker skal være sitt omdømme. Hvordan de tre ovennevnte aktivitetene kan være med på å påvirke ønsket omdømme skal jeg gjennomgå nedenfor.

3.6.1 Kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter

En bedrifts kjerneaktiviteter er de kritiske funksjonene bedriften utfører, som kan knyttes opp mot bedriftens strategi. Supphellens modell (2006) er basert på NHH og trekker frem forskning, undervisning og formidling som kjerneaktiviteter. Disse aktivitetene vil være gjeldende for enhver utdanningsinstitusjon, da de utgjør, som jeg har nevnt tidligere, inntektsgrunnlaget for norske, offentlige, universiteter og høyskoler. Forskning, undervisning og formidling av forskning er deres kjernevirksomhet.

Kommunikasjon gjennom bedriftens kjerneaktiviteter kommuniserer bedriftens identitet eksplisitt (van Riel 1995). Dette er en ledelsesbasert form for kommunikasjon som kan sees gjennom organisasjonens visjon, hvordan endringer håndteres, motivasjon av ansatte og hvordan ledelsen bygger sin tillit. En mindre direkte form for å kommunisere sin identitet er den som gjøres mot interessenter. Formålet er å styrke posisjonen til organisasjonen, ved å endre image, altså oppfatningen av bedriften. Denne formen for kommunikasjon kan være målrettede pressemeldinger, eller nyhetsbrev. For NHH sin del inngår publisering av forskningsresultater eller meldinger om studietilfredshet blant studentene. Denne kommunikasjonen direkte mot interessentene er i grenseland til å være markedskommunikasjon, som vil bli diskutert i neste delkapittel.

Å kommunisere gjennom sine kjerneaktiviteter gjør bedriften i stand til å skape en dialog med interessenter for å øke bevissthet, forståelse og anerkjennelse av organisasjonens strategiske mål. Om bedriften kommuniserer tydelig og klart og dette oppfattes og føles rett av interessentene, resulterer dette ideelt sett i en tilfredsstillende som er i både organisasjonens og omgivelsenes interesse (Hatch og Schultz 2002). Mottageligheten vil øke, dersom budskapet

er appellerende og logisk. Kommunikasjonen, både internt og eksternt, vil også være mer effektiv om organisasjonen benytter seg av såkalte "fortellinger" (story telling). Dette fordi at slike fortellinger er vanskelig å imitere, og danner et konsistent budskap. Fortellinger kan altså brukes som et verktøy for å oppnå en felles forståelse av organisasjonen blant dens interessenter.

Ifølge Fombrun og van Riel (2004) er det sammenheng mellom godt omdømme og hvor godt bedriften presenterer seg selv i målrettet kommunikasjon. De hevder at evnen til å kommunisere godt avhenger av i hvilken grad bedriften evner å generere ansattes og interessentenes identifikasjon med organisasjonen. Desto mer ansatte og interessenter identifiserer seg med organisasjonen, i desto større grad er det sannsynlig at de støtter opp om bedriften. Dette innebærer at bedriften ikke bare må ha fokus på hva andre tenker om den, først og fremst må den kjenne seg selv. Deretter kan den kommunisere til andre hvem den er og på den måten påvirke sitt image (Brønn 2005).

3.6.2 Markedskommunikasjon

I sin modell trekker Supphellen (2006) frem at ønsket omdømme skal reflekteres gjennom bedriftens markedskommunikasjon. Han trekker frem annonser, brosjyrer, pr og grafisk profil som eksempler på dette.

Markedskommunikasjon er knyttet mot en spesiell gruppe interessenter, med et direkte budskap. Det kan være promosjon av et produkt eller en tjeneste, men også bedriften i seg selv (van Riel 1995). Markedskommunikasjon som inneholder identitetssymboler og som skaper publisitet, er med på å skape et ønsket omdømme, og annonsering er den form for kommunikasjon det er forsket mest på og også den best forståtte form for kommunikasjon (Dowling 2001). Jeg har tidligere diskutert viktigheten av å ikke ha gap mellom det bedriften ønsker å formidle, det den faktisk kommuniserer og det som til slutt oppfattes hos publikum. Budskap som sendes ut i form av markedskommunikasjon, eksempelvis brosjyrer eller annonser, kan i noen grad og for en periode påvirke bedriftens omdømme, uavhengig av øvrige aktiviteter (Bromley 2000 som referert i Brønn og Ihlen 2009). Av dette kan vi forstå at det er viktig for bedriften å være bevisst på hva den sier og hvordan den sier det, for at det skal bidra til å styrke omdømmet. Dette henger sammen med, som jeg tidligere har diskutert, at identiteten kommuniseres konsistent mot ulike målgrupper. Undervurderes

kommunikasjonen fra organisasjonen, kan dette føre til at publikum sitter igjen med et forvirret inntrykk av organisasjonen. Oppfattelser endres og formes raskt, hvilket medfører at det å utarbeide og opprettholde et omdømme er en varig prosess (Ind 1990).

Kim, Bach og Clelland (2007 som referert i Brønn og Ihlen 2009) deler inn kommunikasjonsbasert omdømmebygging i to deler; en symbolsk tilnærming og en tilnærming med fokus på atferd. Den symbolske tilnærmingen innebærer at bedriften forsøker å generere positive inntrykk hos bestemte målgrupper. Dette gjøres gjennom synlighet og positiv fremstilling i media. Her legger bedriften mye ned i mediekontakt. Den atferdsbaserte tilnærmingen er bedrifter som justerer sine handlinger slik at de samsvarer med de budskapene de kommuniserer. Dette kan være "[...] tjenesteinstruks eller regler for profesjonell opptreden, intensivprogram, veldedighet, verdibaserte intensjonserklæringer, standardiserte prosedyrer og modeller som Balanced Scorecard" (Dowling 2006 som referert i Brønn og Ihlen 2009:175). Det er imidlertid ikke slik at den ene tilnærmingen utelukker den andre. En balanse mellom de to måtene å kommunisere på, er den beste måte å oppnå ønsket omdømme på. Det viser seg at å kun kommunisere positive budskap, ikke er særlig virkningsfullt (Kim Bach og Clelland 2007 som referert i Brønn og Ihlen 2009). Dette fordi om en bare kommuniserer, uten å også tilpasse atferd, vil man kunne bygge opp forventninger hos målgrupper, som kan være vanskelig å leve opp til.

3.6.3 Organisering og ledelse av markedsarbeid

Supphellens (2006) tredje aktivitet som skal reflektere bedriftens ønskede omdømme er hvordan den organiserer og leder sitt markedsarbeid. Dette innebærer hvordan organisasjonen til enhver tid analyserer omgivelsene og sine interessenter, for å posisjonere seg i markedet, og hvilke aktiviteter som gjennomføres for å få dette til. I markedsarbeidet er det fokus på produktene fra organisasjonen og markedsføring av disse. Strategier for posisjonering i markedet, kommunikasjonsplaner (knyttet til de to foregående delkapitlene), samt hvilke aktiviteter man kan gjøre for å støtte opp under markedskommunikasjonen, er alle aktiviteter som inngår i markedsarbeidet. Det er altså merkevarebygging som er sentralt.

Ind og Bjerke (2007) hevder at for mye av merkevarebyggingen er fokusert omkring marketing, mens det egentlig bør være noe som omfatter hele organisasjonen. Dette baseres på premisset om at merkevarebygging avhenger av kombinasjonen av marketing, humane

ressurser, organisasjonskultur, lederskap og vurderinger. De hevder at merkevarebygging er optimal, først når disse er koblet sammen. Dette innebærer en ny form for markedsorientering, med fokus på det interne i organisasjonen. På denne måten ser vi at omdømmeutvikling og merkevarebygging går hånd i hånd, med unntak av at merkevarebygging har fokus på den eksterne identiteten og hvordan man kan påvirke eksterne interessenters oppfatning av bedriften.

Så hva er egentlig forskjellen mellom merkevarebygging og omdømmeutvikling?

Supphellen (2006) definerer en merkevare, slik jeg tidligere har referert, som ”et merke som har oppnådd mental merkeverdi i form av høy kjennskap og /eller sterke, unike eller positive assosiasjoner i en målgruppe”. Eksempelvis kan dette være NHH sine MBA Executive studier. Her er det fokus på NHH, men det er produktet, MBA Executive, man markedsfører. Man kan ha god kjennskap til produktet, uten at man nødvendigvis har så god kjennskap til NHH. Aaker (1991:7) definerer et varemerke som et karakteriserende navn og/eller symbol (for eksempel logoen, merket eller utformingen av emballasjen) som skal identifisere varene eller tjenestene til en selger eller en gruppe selgere og skille ut disse varene eller tjenestene fra konkurrentenes varer og tjenester. Aaker fokuserer med dette kun ut mot kundene til bedriften, samt at det er produktspesifikt, og fokuserer ikke på organisasjonen som helhet, slik omdømmeutvikling gjør.

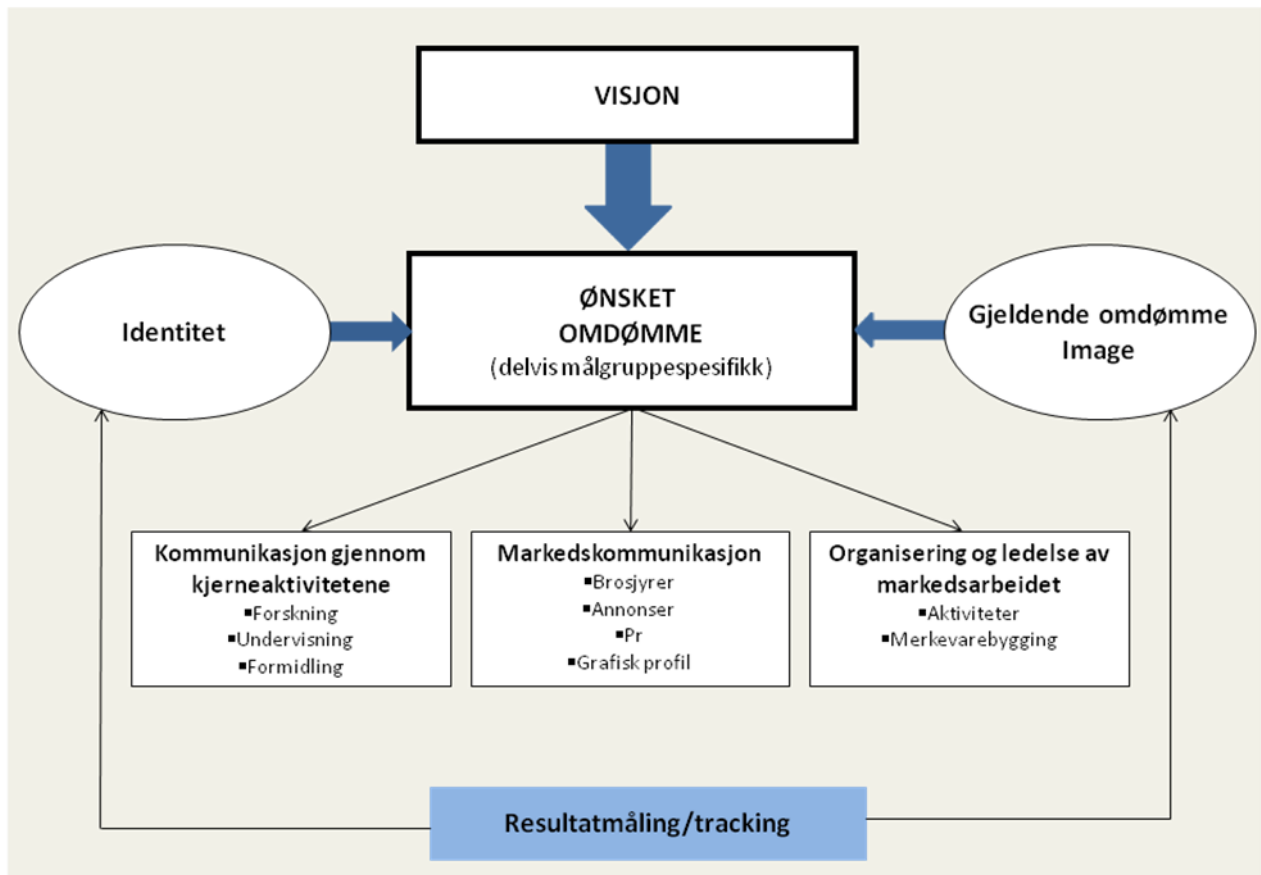
Imidlertid er det slik at en organisasjon assosieres med sine produkter, og man kan derfor si at de er en viktig brikke når det kommer til omdømmebyggingen av organisasjonen (Brønn og Ihlen 2009). Skal man bygge en bedrifts merkevare, må alle interessenter innebefattes, og bedriftens identitet er ofte avgjørende for å skille seg fra konkurrentene. Omdømmeutvikling tar hensyn til dette i et mer overordnet perspektiv, men bidrar indirekte også til å bygge organisasjonen som merkevare. (Brønn og Ihlen 2009).

Basert på Barnett mfl. sin definisjon på omdømme, “observers’ collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time” (Barnett mfl. 2006:34), understrekes skillet mellom merkevaren og omdømmet, på samme måte som skillet mellom image og omdømme. Det er de personlige verdiene, som utgjør omdømmet. Så, mens merkevarebygging er gå på å skape positivitet omkring et produkt, er omdømmeutvikling en mer kontinuerlig prosess (Fombrun og van Riel 2004). Den handler om å skape balanse mellom det virksomheten er og det den

står for, og hvordan omverdenen oppfatter den, noe som må være forankret i toppledelsen. Omdømmet på den andre siden innebærer en vurdering av virksomhetens mulighet til å oppfylle interessentenes forventninger. Altså kan en merkevare være velkjent, mens omdømmet kan være dårlig. Dette avhenger av hvordan merkevaren har skapt bevissthet blant konsumentene. Kjennskapen kan være dannet av dårlige arbeidsforhold, lovbrudd, etc. Eksempelvis kan jeg nevne effekten ”Terra- skandalen” hadde, som skapte dårlig omdømme for Terra, mens de lokale bankene knyttet til Terra (eksempelvis Fana Sparebank) led ikke videre av dette. Man kan også se at en svak merkevare kan ha godt omdømme. Da er bedriften vel ansett av interessentene og et godt omdømme øker sannsynligheten for støtte fra disse, selv om produktet i seg selv ikke er bra. Uavhengig av disse forskjellene på merkevarebygging og omdømme forutsettes det at virksomheten har en konsistent identitet. Målet er å kommunisere en felles identitet, finne en nisje og differensiere seg.

3.7 Oppsummering av kapittel 3

Målet med dette kapitlet har vært å klargjøre begreper, samt redegjøre for hvordan litteraturen om omdømmebygging henger sammen med rammeverket jeg har presentert. Jeg har definert de tre aktivitetene kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, markeds kommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeidet, samt redegjort for hvordan kommunikasjon og merkevarebygging har sammenheng med omdømmeutvikling. I tillegg har jeg brukt litteraturen til å påvise at det er en forskjell mellom merkevarebygging og omdømme. På basis av litteraturen om de tre aktivitetene i modellen har jeg endret modellen ytterligere (se modell 3), ved å ha lagt inn aktiviteter og merkevarebygging under organisering og ledelse av markedsarbeidet.



Modell 3: Rammeverk for ønsket omdømme, modifisert i henhold til litteratur om aktivitetene

Basert på teorien jeg har presentert, er identitet, visjon, image og gjeldende omdømme drivere til å oppnå ønskede omdømme. Det ønskede omdømme kommuniseres gjennom de tre aktivitetene: kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, markedskommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeidet. Effektene av disse aktivitetene kan måles gjennom, slik som tidligere nevnt, omdømmeundersøkelser, slik at om image og identitet da ikke samsvarer med det bedriften ønsker skal være sitt omdømme, kan justeringer foretas.

Utgangspunktet for bedriften er å kjenne sin egen identitet, slik at den kommuniseres konsistent ut mot de ulike målgruppene. Visjonen spiller en viktig rolle her, da den skal gjenspeile og kommunisere kjerneaktivitetene, og motsatt. Visjonen formidler virksomhetens idé og hva den ønsker å være i fremtiden. Hensikten bak dette rammeverket er at bedriften kjenner sin identitet og kommuniserer den, slik at det gjeldende omdømme tilslutt blir det ønskede omdømme.

For å oppnå dette kan vi forenkle modellen ned til at kjerneaktivitetene er organisasjonens produkt. Markedskommunikasjonen er hvordan produktet formidles til de ulike målgruppene,

mens organisering og ledelse av markedsarbeidet er arbeidet med hvordan man skal formidle budskapet.

Ved å kommunisere gjennom sine kjerneaktiviteter har bedriften en stor påvirkningskraft, da den forteller og viser omgivelsene hva den faktisk gjør. Det er avgjørende å bruke markedskommunikasjon aktivt. Enten ved symbolsk kommunikasjon eller ved å tilpasse atferden til hva de ønsker å bli oppfattet som. I beste fall gjøre begge deler. Kommunikasjonen må være konsistent for å lukke eventuelle gap mellom hvordan bedriften ønsker å bli oppfattet og det den faktisk er, samt hvordan andre ser på den. Det er også viktig for bedriften å nøye strukturere kommunikasjonsplaner, strategier, samt bygge merkevarene den har aktivt. Om bedriften klarer å gjøre dette helhetlig, slik at inntrykket de ulike målgruppene sitter igjen med etter å ha lest om bedriften, vært i kontakt med bedriften, brukt deres produkter eller bare hørt om den, er konsistent, vil dette være med på å bedre bedriftens omdømme. Om det imaget publikum har, de assosiasjonene de har i sine hoder, samsvarer med deres antagelser og verdier, vil det ønskede omdømme bli det gjeldende omdømme.

Det er imidlertid viktig å påpeke at dette er en kontinuerlig prosess. Det er veldig vanskelig å til enhver tid vite hva andre tenker om bedriften, og oppfatninger endres raskt. Det er også vanskelig for store bedrifter å ha kontroll på hva de til enhver tid kommuniserer, for det kan oppstå uforutsette hendelser og man har heller ikke kontroll på hva andre skriver om en. Uavhengig av dette krever det bevissthet internt i organisasjonen, på ”hvem er vi”, ”hva gjør vi” og ”hvem skal vi være”.

4 Hvordan alumnivirksomhet kan påvirke en organisasjons omdømme - to cases

I dette kapittelet vil jeg presentere alumnivirksomhetene til Harvard University og McKinsey & Company for å se hvilke aktiviteter de gjør, som kan bidra til å støtte opp om deres ønskede omdømme. Jeg vil først presentere relevante aktiviteter, før jeg i kapittel 4.3 oppsummerer dem og diskuterer hvordan disse aktivitetene bygger opp under organisasjonenes ønskede omdømme.

4.1 Case 1: Harvard Alumni Association (HAA)

4.1.1 Om HAA

Harvard Alumni Association (HAA), etablert i 1840, er den offisielle organisasjonen av alle Harvards alumni (www.post.harvard.edu (1)). Medlemmer er de med en grad fra universitet, samt Radcliffe College, i tillegg til ansatte på universitetets fakulteter. Hensikten til HAA er å fremme velferden ved Harvard og til å etablere et gjensidig utbytte av relasjonen mellom Harvard og deres alumni. HAA bistår alumni i deres kontakt med universitet, samt med tidligere medstudenter.

HAA består av komiteer som er ansvarlige for Harvard Club (en Harvard Club er lokalt forankret og de finnes overalt i verden (www.post.harvard.edu (2))), alumni arrangementer, kommunikasjon, kulljubileer, avslutningsseremonier, for å nevne noe. Jeg vil gå mer i dybden på disse aktivitetene i de påfølgende delkapitlene.

4.1.2 Online tjenester

HAA har et webbasert nettverk, som er deres offisielle nettside. Denne er knutepunktet for alle som har tatt utdanning ved Harvard. De ulike instituttene på universitetet har egne klubber i databasen og egne sider. For å få tilgang til tjenestene på sidene, må alumni registrere seg i databasen. Ved innlogging får alumni tilgang til de tjenestene jeg skal diskutere i de kommende delene, i tillegg til de mer generelle nettverkstjenestene, som for eksempel å søke etter andre alumni, oppdatere sin profilside, poste notiser på en vegg, samt delta i diskusjonsgrupper (www.post.harvard.edu (3)).

4.1.3 Rådgivningstjeneste

HAA tilbyr også sine studenter og alumni en rådgivningstjeneste online, som kalles CrimsonCompass (www.post.harvard.edu (4)). Dette er en database, som ikke bare er åpen for alumni, men også for nåværende studenter. CrimsonCompass er et mer profesjonelt nettverk, enn det opprinnelige alumninettverket. Fokuset er at alumni deler erfaringer og kompetanse med nåværende studenter, eller andre alumni som skal bytte jobb. Hensikten er å få kontakter og anbefalinger når man er i jobbsøkersituasjon. På denne måten fungerer CrimsonCompass som et karriereveiledningssenter, eller som et veldig forenklet mentorprogram. Per dags dato er det 15 000 alumni som frivillig er med i dette nettverket.

4.1.4 Nyheter/oppdatering

HAA tilbyr sine medlemmer flere måter å holde seg oppdatert om Harvard. Medlemmer kan abonnere på Harvards egne magasiner, eksempelvis Harvard Magazine (www.harvardmagazine.com/about). Harvard Magazine har som mål å holde alumni i kontakt med universitetet og hverandre. Magasinet har et opplag på 240.000 og er gratis å få tilsendt i papirformat for medlemmer av HAA, andre må kjøpe abonnement. Men, magasinet publiseres også på www.harvardmagazine.com, slik at man kan lese artiklene der.

På de online alumnisidene finnes det også en egen nyhetsside, hvor nyheter relevant for alumni og andre interessenter publiseres. Her kan man aktivere RSS for å få alle oppdateringer direkte inn på egen pc (www.alumninews.harvard.edu). På denne siden ligger det pressemeldinger, sendt ut fra Harvard, og publiseringer til nedlastning. Det er også muligheter for å kommentere sakene. Siden inneholder også videoer, hvor aktuelle forelesninger eller taler, studentturer, Harvards omgivelser, og arrangementer legges ut.

4.1.5 Arrangementer

HAA informerer alumni om arrangementer i regi av HAA (såkalte alumnitreff), men også arrangementer i regi av Harvard. Dette kan være forelesninger, mer sosiale arrangement, seminarer eller kurs. Det finnes også en egen side med planlagte aktiviteter, slik at det er enkelt å få oversikt over det som skjer (www.post.harvard.edu (5)). I tillegg er det HAA som er ansvarlig for kulljubileer og avslutningsseremonier. Ved kulljubileer, for eksempel å feire 40 år siden studiestart, bistår HAA i planlegging/gjennomføring av arrangementet. HAA

arrangerer også avslutningsseremonien, som er seremonien når avgangsstudentene skal få sine diplom, som markering på endt studietid.

4.1.5 Utmerkelser (priser)

HAA administrerer ulike utmerkelser. Jeg vil trekke frem to av disse; HAA prisen og Harvard Medal (www.post.harvard.edu (6)). HAA prisen skal anerkjenne enestående tjenester ytt til Harvard University gjennom alumniaktiviteter som eksempelvis Harvard Club, komiteer eller lignende. "Harvard Medal" på den andre siden skal anerkjenne ekstraordinære tjenester til Harvard University, enten det innebærer administrasjon, forelesning, fundraising, sjenerøsitet, innovasjon eller lignende.

4.1.6 Fordeler

Medlemmer i HAA har en rekke fordeler av å være en del av alumninettverket (www.post.harvard.edu (7)), dette ikke bare i form av de aktivitetene jeg har nevnt ovenfor. Det finnes også ulike reiser medlemmene kan bli med på, et eget "Harvard MasterCard", egne priser på Lenovo pc, samt rabatter på treningssenter.

4.1.7 Evig e-postadresse

Som medlem i HAA får man også muligheten til å opprette en egen e-postadresse (name@post.harvard.edu), som alumni får til fritt bruk resten av sitt liv (www.post.harvard.edu (3)).

4.2 Case 2: McKinsey Alumni

4.2.1 Om McKinsey Alumni

McKinsey Alumni er et webbasert nettverk som tillater tidligere ansatte å holde kontakten med hverandre og med McKinsey (www.mckinsey.com). Det er et nettverk som baseres på tillit, for at tidligere og nåværende ansatte skal hjelpe hverandre til forbedringer. Når en begynner å arbeide i McKinsey, blir man del av en unik kultur, som skapes av delte verdier og et ønske om å hjelpe kunder å få vedvarende bedring i deres resultater. Når konsulenter forlater selskapet, er deres tilknytning til selskapet og deres tidligere kollegaer sterk. McKinsey alumni har mer en 18 000 medlemmer, som jobber i alle sektorer i over 80 land. Gjennom formelle arrangementer og uformell nettverking, lager og bevarer McKinsey-

konsulenter sine profesjonelle relasjoner. Dette dynamiske nettverket er en varig fordel av en karriere hos McKinsey.

4.2.2 Online tjenester

McKinsey Alumni er et webbasert nettverk, hvor medlemmene kan lokalisere andre alumni og oppdatere sin kontaktinformasjon (www.alumni.mckinsey.com). Dette gir alumni muligheten til å holde kontakten med tidligere kollegaer, enten det er profesjonelle eller sosiale relasjoner. På den måten får McKinsey og deres alumni gjensidig utbytte av hverandre.

4.2.3 Jobbsøkerportal

Som en del av nettverket til McKinsey Alumni, finnes det også en bred jobbsøkerportal, The Job Opportunities Board. Dette er en bred jobbportal både når det gjelder bransje, stilling og geografi, hvor alumni kan søke etter stillinger, eller legge ut stillinger (www.alumni.mckinsey.com).

4.2.4 Nyheter/oppdatering

Det er også en nyhetsdel i nettverket, hvor alumni kan holde seg oppdatert om hva som skjer innen McKinsey. Nettsiden informerer også om forestående arrangementer hvor deres medlemmer kan bygge nettverk og dele ideer med andre alumni (www.alumni.mckinsey.com). Utover denne interne nyhetssiden, finnes det også en ekstern nyhetsside som er åpen for alle. Her kan man følge McKinsey i nyhetene, samt lese utvalgte alumniprofiler. McKinsey gir også ut McKinsey Quarterly (www.mckinseyquarterly.com), som er artikler om aktuelle saker, skrevet av McKinsey-konsulenter. Det frie medlemskapet gir tilgang til McKinsey Quarterly elektronisk, og databasen med artikkelarkiv tilbake til 1992. Alumni får et premium medlemskap, hvilket innebærer at de får McKinsey Quarterly tilsendt i papirformat, samt tilgang til et utvidet arkiv, hvor blant annet artiklene kan lastes ned i pdf-format.

4.2.4 Arrangementer

Gjennom å sponse arrangementer over hele verden tilbyr McKinsey alumni muligheten til å holde kontakten med bedriften og hverandre. Det arrangeres over 100 møteplasser årlig

(www2.mckinsey.com/aboutus/mckalumni.asp), og det er stor variasjon. Alumni inviteres til alt fra coctailselskaper til konferanser. Dette sikrer alumni møteplasser, og gjør deres webbaserte nettverk er bare en ytterligere kobling (www.alumni.mckinsey.com).

4.3 Oppsummering av to cases

I tabell 2 oppsummerer jeg de aktivitetene jeg har presentert ovenfor. Jeg har kategorisert dem etter Supphellens (2006) aktiviteter; kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, markedskommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeidet.

Supphellen	Aktiviteter	Harvard Alumni Association	McKinsey Alumni
Kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter	Rådgivning	X	
Markedskommunikasjon	Online tjenester	X	X
	Nyheter/oppdatering	X	X
Organisering og ledelse av markedsarbeidet	Utmerkelser (priser)	X	
	Jobbsøkerportal		X
	Arrangementer	X	X
	Fordeler	X	

Tabell 2: Oppsummering av aktiviteter ved Harvard og McKinsey

Som tabellen viser er det noen aktiviteter som går igjen hos begge alumnivirksomhetene jeg har presentert. Dette er online tjenester, arrangementer og nyheter/oppdatering. Jeg vil nedenfor utdype disse, og i lys av tidligere presentert teori, diskutere hvordan de kan være med bidra til å oppnå ønsket omdømme.

4.3.1 Online tjenester

Databasen over tidligere alumni er en nettportal som krever innlogging. Her tilbys alumni et eksklusivt nettverk, hvor de kan treffe igjen tidligere kjente, samt søke opp nye forbindelser/kontakter. På denne måten fungerer nettverket som fremmende på identiteten og

fellesskapet blant alumni. Graden av tillit til nettverket, avgjør i hvilken grad det benyttes. Lav grad av tillit innebærer at terskelen for å legge til kontakter er lav. Eksempelvis Facebook. Her legger man til kontakter over en lav sko, men verdien av kontaktene er ikke nødvendigvis så stor. Er tilliten høyere kan nettverket bidra til å åpne opp for nye kontakter. Et lukket nettverk, slik et alumninettverk hvor alle på en måte er ”av samme al”, gjør at man kan kontakte fremmede med seriøsitet, fordi en vet at andre medlemmer også har stor grad av tillit til nettverket. Eksempelvis om en alumn skal flytte til Singapore, kan vedkommende benytte seg av søkemotoren i nettverket og kontakte andre alumni som er bosatt i Singapore, for tips og råd.

En slik database gir også Harvard og McKinsey muligheten til å segmentere sine brukere etter interesse, geografi, eller lignende. På denne måten åpner muligheten seg for meget direkte markedskommunikasjon seg. De kan sende ut spissede tilbud og får en unik mulighet til å kommunisere sin identitet, for å påvirke alumnis image og på den måten også påvirke sitt omdømme.

4.3.2 Arrangementer

Både McKinsey og Harvard University har alumni spredt over hele verden. Å legge til rette for at alumni kan møtes der de oppholder seg til enhver tid, er en aktivitet som fremmer og synliggjør organisasjonen. Å legge til rette for en slik møteplass er en aktivitet som i Supphellens modell (2006) ligger under planlegging og organisering av markedsarbeidet. Det er en unik markeds plass for både alumni og organisasjonene. Når store, eksklusive og ”tunge” organisasjoner, som Harvard og McKinsey, bruker sine merkenavn i sammenheng med arrangementer vekker de en troverdighet hos deres tidligere student/ansatt. Begge organisasjonene er dagsaktuelle, har faglig tyngde, hvilket også påvirker arrangementet. Alumni vet hva de får, om de deltar. Effekten slike arrangementer har på alumni er vanskelig å påvise, men jeg antar svært høy. Når tidligere ansatte møter nåværende ansatte, eller tidligere studenter møter hverandre, nyter organisasjonene godt av erfarings- og meningsutvekslinger, og det er med på å forsterke hver enkelt alumni sitt inntrykk av organisasjonen. Det skaper også et fellesskap og forsterker på denne måten hver alumnis identitet, samt at Harvard og McKinsey får en unik mulighet til å kommunisere sin identitet. På denne måten dannes nye assosiasjoner og et nytt image, hvilket kan lede til et bedret omdømme for bedriften.

4.3.2 Nyheter/oppdateringer

Gjennom sine utsendelser av nyheter eller nyhetsoppdateringer på websider, har McKinsey Alumni og Harvard Alumni til å kommunisere både gjennom sin kjernevirksomhet og direkte markedskommunikasjon.

Ved å kommunisere forskning, aktuelle prosjekter de arbeider på, samt kronikker/innlegg fra media, har organisasjonene en mulighet til å endre image hos sine alumni. De kan, som jeg har nevnt i teorien, skape bevissthet, anerkjennelse og forståelse av sine strategiske mål (Hatch og Schultz 2002), dersom budskapet er appellerende og logisk. Med en så spesifikk målgruppe som alumni er, vil det også være mulig å skreddersy budskapet, og på den måten å forsøke å kontrollere inntrykket alumni har av organisasjonen (image). Her kan McKinsey og Harvard formidle sine identitetssymboler og skape publisitet rundt sine produkter mot en spesifikk målgruppe. På denne måten, ved å formidle informasjon om relevante produkter (eksempelvis videreutdanning og kurs). Som Fombrun og Riel (2004) hevder, er det sammenheng mellom hvor godt bedriften presenterer seg selv i målrettet kommunikasjon og dens omdømme, da god evne til å kommunisere avhenger av i hvilken grad de evner å generere interessentenes identifikasjon med organisasjonen.

5 Metode

5.1 Metode

Jeg har valgt å benytte meg av intervju for å samle inn informasjon til min masterutredning. Intervjuundersøkelser er en velegnet metode for å få informasjon om hvordan informantene opplever seg selv og omgivelsene (Thagaard 1998). Intervju, gir i motsetning til spørreundersøkelser også muligheten til å tolke tonefall, kroppsspråk, hvilket kan bidra til å tyde det som blir sagt. Gjennom intervju får en også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål for enten å gå i dybden på ulike tema eller for å sikre korrekt oppfattelse av det respondenten sier.

5.2 Utvalg

Jeg har valgt å intervju åtte personer, som alle er alumni fra NHH. De er med dette denne undersøkelsens utvalg som skal reflektere den allmenne oppfatning. Utvalget har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen. Dette fordi de alle har en grad fra NHH og er medlem i NHH Alumni, og utvalget kan dermed karakteriseres som strategisk (Thagaard 1998).

Jeg satte i utgangspunktet ikke opp åtte respondenter, men etter hvert som jeg intervjuet, fikk jeg mer og mer konvergerende svar, og stoppet derfor etter å ha gjennomført åtte. Jeg ønsket heller ikke å intervju flere enn at jeg fikk et solid innspill til oppgaven, i tillegg til at det var håndterlig i forhold til analyse.

Fordelingen av mine respondenter, er fremstilt i tabell 3 på neste side.

Respondent	Kjønn	Alder	Utdanning	Startår	Sluttår	Tittel/stilling
1	Mann	26	Bachelor	2004	2007	Gründer
2	Kvinne	55	Siviløkonom	1974	1978	Partner i konsultentselskap
3	Kvinne	25	Mastergrad	2004	2008	Juniorkonsulent, pr-byrå
4	Mann	66	Siviløkonom	1965	1968	Seniorrådgiver, organisasjonsutvikling
5	Mann	28	Siviløkonom/Mastergrad	2001	2008	Fagkonsulent
6	Kvinne	35	Siviløkonom	1996	2000	Daglig leder
7	Mann	43	MBA Strategisk ledelse	2000	2002	Senior Vice President
8	Mann	37	Siviløkonom	1994	1998	Daglig leder

Tabell 3: Oversikt over respondenter

5.3 Intervjusituasjonen

Hensikten med intervjuet er å få innspill til hvilke aktiviteter NHH Alumni kan gjøre, som kan påvirke NHHs omdømme. Da fungerer åpne, mindre planlagte intervjuer godt (Kvale og Brinkmann 2009). For å utnytte respondentens tid og for å få tilstrekkelig og relevant informasjon, er det avgjørende at intervjueren forbereder seg. Dette innebærer å sette seg inn i respondentenes situasjon, samt planlegge en intervjuguide (Thagaard 1998). Fordelene ved å ha utarbeidet en intervjuguide er at jeg får gjort meg opp noen tanker omkring hvordan jeg vil bruke den begrensede tiden med respondentene (Patton 2001). I tillegg blir intervjuene mer systematisert og omfattende når jeg får bestemt på forhånd hva jeg ønsker å få frem under intervjuet. Basert på problemstilling og teorirammeverk, utarbeidet jeg en intervjuguide (se vedlegg 1), som skulle sikre at jeg fikk dekket den nødvendige informasjonen jeg trengte. Jeg stod likevel fritt til å føre en løsere samtale med respondentene, men benyttet i stedet intervjuguiden som en sjekkliste for eget bruk.

Alle intervjuer ble startet med en kort introduksjon om hensikten bak intervjuet og oppgaven, samt en forklaring av sentrale begreper. Deretter startet jeg med et åpent spørsmål knyttet til problemstillingen. Dette ga respondentene til å starte tankeprosessen med frie assosiasjoner og meninger, samtidig som at de ble komfortable med settingen. Disse frie assosiasjonene

forsøkte jeg å knytte opp mot mine utvalgte målgrupper, i den grad det var mulig. Deretter gikk jeg mer spesifikt inn på de ulike aktivitetene (markedskommunikasjon, kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, organisering og ledelse av markedsarbeidet, se intervjuguide, vedlegg 1). Her ble også respondentenes forslag knyttet opp mot de ulike målgruppene, så langt det var mulig. Jeg opplevde også at respondentene selv knyttet forslagene godt opp mot de nevnte målgruppene.

Jeg tok opp alle intervjuene på bånd, etter å ha avklart dette med respondentene. Jeg forklarte at svarene skulle bli transkribert, og at referatet fra intervjuene ville bli lagt ved oppgaven i fulltekst, men at de selvsagt var anonyme, og at alt de sa var konfidensielt, kun til bruk i oppgaven. Å bruke båndopptaker er alltid en vurderingssak, da det kan hemme respondentene, men jeg opplevde ikke dette i mitt tilfelle. Å bruke båndopptaker, styrker også intervjuet, da det var enklere for meg å følge respondenten og bidra til en god samtale, da jeg ikke var nødt til å skrive ned ethvert viktig punkt som ble sagt. Da, i følge Thagaard (1998), det rikeste datamaterialet er basert på en kombinasjon av lydbånd og notater, valgte jeg likevel å notere mens båndopptakeren gikk, slik at jeg kunne oppsummere forslag respondenten kom med underveis, om nødvendig. Intervjuene varte fra 17 til 65 minutter. Jeg så at de yngre respondentene svarte mest konkret på spørsmålene, mens de eldre hadde mer på hjertet og bidro med flere eksempler og erfaringer, derav også stod de for de lengste intervjuene.

Intervjuene ble foretatt i ulike omgivelser. Fire ble gjennomført i en uformell setting på kafé, tre på respondentenes kontor, mens en ble intervjuet over telefon. Jeg opplevde ikke noen forskjell på om vi satt på kafé eller på et møterom, men det var betydelig mer krevende å intervju over telefon. Dette fordi jeg da ikke hadde respondenten ansikt til ansikt, og det var derfor vanskeligere å lese kroppsspråk og tyde forståelsen. I tillegg hadde jeg også en modell respondentene fikk se under intervjuet (se vedlegg 2), og denne måtte jeg sende på e-post i forbindelse med telefonintervjuet og respondenten brukte denne mindre aktivt, enn de respondentene jeg intervjuet ansikt til ansikt.

6 Resultater

I det følgende vil jeg benytte de innsamlede dataene til å belyse hvordan alumnivirksomhet kan være med på å bygge NHHs ønskede omdømme. Resultatene fra undersøkelsen viser at jeg i hovedsak har kartlagt hvilke aktiviteter som kan skape en felles identitet blant alumni, og som på den måten kan bidra til å oppnå ønsket omdømme i nettopp denne spesifikke målgruppen; alumni. Ved å skape denne sterke identiteten, samt oppnå ønsket omdømme, kan alumni være med på å kommunisere NHHs ønskede omdømme til andre målgrupper, men jeg har i liten grad klart å påvise hvordan dette kan gjøres på en hensiktsmessig måte.

Med utgangspunkt i tidligere presentert teori, vil jeg i første avsnitt diskutere generelt omkring hvordan NHH Alumni er viktig for NHHs omdømme, da med fokus på driverne til omdømme; identitet, visjon og gjeldende omdømme. I de påfølgende avsnitt vil jeg ta for meg de tre hovedaktivitetene fra Magne Supphellens modell (2006); kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, markedskommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeidet, og diskutere hvordan man kan knytte alumni opp mot disse aktivitetene for å påvirke NHHs omdømme, både når det kommer til målgruppen alumni, men også andre målgrupper. Underveis vil jeg hele tiden belyse diskusjonen med sitater fra intervjuene (intervjuene i fulltekst, se vedlegg 3). Til slutt vil jeg i kapittel 6.5 oppsummere mine funn i tabell 4.

6.1 NHH Alumnis viktighet for NHHs omdømme

Av intervjuene kom det tydelig frem at alle respondentene har et nært og godt forhold til NHH og at de utelukkende synes at alumnivirksomheten er nødvendig for å bygge NHHs omdømme.

NHHs omdømmeundersøkelse fra 2006 (Supphellen), viser at blant vitenskapelig og administrativt ansatte, alumni og studenter, er det alumni som er stoltest over å ha en tilknytning til NHH. Så det er opp til NHH å utnytte denne stoltheten, og benytte den i sin utvikling av sitt omdømme. *Jeg er stolt av å ha gått på NHH fordi NHH er etter mine begreper en seriøs samfunnsaktør* (respondent 4).

Det respondentene samlet sier er at NHH er nødt til å ha et bevisst forhold til sine kandidater. De må kommunisere sin identitet; hva NHH er, står for og hva som er aktuell forskning og nyheter fra NHH, og på denne måten pleie de gode minnene kandidatene har fra NHH. Med

dette påvirker NHH sine alumni til å være NHHs ambassadører. *NHH i seg selv har ikke noe problem, for studentene er stolte av å ha gått der. Så NHH har ikke i og for seg noe problem med å holde alumni nær seg, fordi studentene er så fornøyd. Vi gjorde en undersøkelse her jeg jobber som viste at studentene ved NHH synes skolen de gikk på var viktigere enn utdanningen i seg selv. Men NHH har en utfordring i forhold til det å gjøre studentene til ambassadører for NHH* (respondent 5). Å skape ambassadører vil si at alumni sin hverdag, hver gang de figurerer i media, hver gang de presenterer seg og så videre, også inkluderer NHH. På denne måten bygges det opp en NHH- identitet, som alumni har felles, hvilket omdømme til NHH vil nyte godt av. *Jeg tror det er veldig viktig at om du er alumni og tenker på NHH, så blir NHH en del av personligheten din, du kommuniserer det og forholder deg da mer til en gruppe NHH'ere* (respondent 6). For at NHH skal være i alumnis tankesett, er det avgjørende at NHH kommuniserer relevant informasjon mot gruppen, og at de sørger for at alumni har møteplasser. *[...]jeg tror at alumnitreff er veldig viktig. Nettopp fordi at alumni selv skal føle at de har en tilknytning til NHH og kan komme på en arena "vi er like og vi er fra samme sted". Og dette er viktig fordi det bidrar til at NHH kan opprettholde sin posisjon i næringslivet, en såpass dominerende posisjon* (respondent 6). Det er også viktig at NHH bidrar til å synliggjøre de alumni som er i spennende posisjoner og som underbygger NHHs visjon om å være en ledende forsknings- og utdanningsinstitusjon innenfor de økonomisk administrative områder. Dette kan være gjennom å synliggjøre de som figurerer i media. *Egentlig burde man ha skannet alle alumni opp mot nyhetsbildet, slik at man får treff hver gang et navn, som har gått på NHH, figurerer i media* (respondent 1). Hovedpoenget er å skape oppmerksomhet rundt NHH og den samfunnsaktøren NHH faktisk er. Om NHH klarer å kommunisere ut sin identitet til sine alumni, vil alumni spre og kommunisere dette. *Jeg tror at alumnivirksomhet styrker nettverket og relasjonen mellom tidligere studenter. Samtidig som omdømme spres og blir kommunisert, så blir det også forsterket gjennom at folk som for eksempel Helge Lund, prater varmt om NHH og alumniforeningen* (respondent 1). Dette gir også de ansatte ved NHH en stolthet av å jobbe på NHH, når studentene som har gått der stadig vender tilbake og viser oppriktig entusiasme ovenfor NHH. Det dreier seg også om å vise fremtidige studenter hva som kan vente dem om de studerer på NHH.

Alumni er en uutnyttet ressurs fra høyskolens side. Alumni har posisjoner i alle målgrupper – alt fra styringsmakter til media, og ved å synliggjøre dette kan man også knytte tettere bånd mellom forskningen, samfunnsliv og næringsliv. *Det er vanskelig å komme inn når du er*

kommersiell, så da kan NHH Alumni fungere som en link mot et forskningsmiljø (respondent 3).

En av respondentene viser til Harvard alumner som har "Harvard alumn" på visittkortet, og som bevisst på denne måten fronter Harvard som institusjon hver gang han/hun deler ut sitt visittkort. Det er også en utfordring at det i Norge ikke er en så utbredt kultur for alumninettverk, som eksempelvis i USA. Dette gir også utfordringer i forhold til alumnivirksomhetenes forankring sentralt på høyskolene og universitetene, da det er vanskelig å se for seg at effektene kan bli like store som eksempelvis USA. Dette innebærer jo også at media ikke dekker saker om alumnivirksomhet. *I Norge er det ikke så utbredt kultur for alumni, så det er vel ikke så mange som har skrevet saker om det (respondent 3).* Samlet sett er respondentene enige om at medieomtale er mer verdt enn annonsekroner, og på den måten blir det også viktig for NHH å bli mer synlige - og synliggjøre sitt alumninettverk.

Alumninettverk er også viktig i forhold til rankings og akkrediteringer. Det er ofte et krav til å ha alumninettverk. Og dette er viktig i forhold til de nye studentene. Men det er også viktig for forskerne ved NHH, da det kan gi bedre vilkår for publisering. I tillegg også vilkårene for eksisterende studenter, da de kan få bedre muligheter til utveksling, dobbel mastergrad og så videre. *[...] du er nødt til å ha et godt, oppegående alumni for å gjøre det godt på rankingene.[...] om du skal lokke nye studenter inn, gode studenter, er du nødt til å gjøre det godt på disse rankingene (respondent 5).*

Et velfungerende alumninettverk gir mange ringvirkninger for NHH som institusjon, og NHH Alumni kan bidra til å skape disse. *[...] en målsetning for alumnivirksomheten bør jo være, punkt en, å få en forståelse av at NHH fortsatt kan være en av de viktigste samfunnsaktørene når det gjelder høyere økonomisk og administrativ utdanning, altså selve utdanningsdelen. Det andre må jo være at NHH blir en kanskje enda sterkere aktør i forskningsdelen i det norske samfunn som dreier seg om de kjerneområdene NHH jobber med (respondent 4).*

Jeg skal nå gå inn i dybden på de aktivitetene respondentene pekte på som viktige, i forhold til å skape en felles identitet blant alumni, som igjen kan påvirke NHHs omdømme i denne målgruppen. Aktivitetene knytter jeg opp mot Supphellens aktiviteter; kommunikasjon gjennom kjerneaktivitetene, markedskommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeidet.

6.2 Kommunikasjon gjennom kjerneaktivitetene

NHH har tre kjerneaktiviteter. Forskning, undervisning og formidling. Disse skal gjenspeile visjonen, og visjonen skal uttrykke kjerneaktivitetene. Jeg vil nå gå inn på hver av de tre kjerneaktivitetene og diskutere hvordan man kan påvirke omdømme blant alumni, og dermed også påvirke andre målgrupper. [...] hovedpoenget her må jo være å spre mest mulig informasjon om kjerneaktivitetene på NHH, slik at ulike samfunnsaktører har det i hjernen at når de tenker på forskning innenfor økonomi og administrasjon, så er det første de tenker på NHH (respondent 4).

6.2.1 Forskning

Mulighetene NHH har til å knytte sin forskning mot næringslivet, og la næringslivet komme med problemstillinger knyttet opp mot aktuell forskning, er noe NHH kan nyte godt av på flere måter. Dette påvirker studentenes læringsprosess og det gjør at NHH kan bli koblet opp mot større norske, og internasjonale bedrifter. Flere av respondentene trekker frem viktigheten av å synliggjøre forskningen ved NHH utover akademiske kretser, som viktig for NHHs omdømme. Dette henger tett sammen med forskningsformidling og markedskommunikasjon, som jeg kommer tilbake til senere. Det vesentlige momentet som fem av åtte respondenter trakk frem under forskning, var at man må knytte forskningen tettere opp mot nærings- og samfunnsliv. Dette innebærer at NHH gjennom sin alumnivirksomhet er flinke til å informere om den forskning som foregår på NHH, slik at alumni er oppdatert. I tillegg kan en tettere relasjon mellom de vitenskapelig ansatte og alumni føre til at problemstillinger i bedrifter og offentlige etater, enklere kan knyttes opp mot forskningsprosjekter. *Ved at alumni er mer oppdatert på hva NHH jobber med, kan du oppnå det man ser i utlandet, at det er en mye tettere kontakt mellom institusjonen og næringslivet/samfunnslivet. Dels fordi de har en mer utbredt foundingside, men også fordi det er så viktig å ha denne kontakten mellom brukerne av vår forskning, næringslivet og offentlig virksomhet, og institusjonen* (respondent 4).

Denne type forskning er mer og mer relevant, da Forskningsrådet i større grad har fokus på brukerorientert forskning, gjennom programmer som brukerstyrt innovasjonsarena (BIA) og kompetanseprosjekter med brukermedvirkning (KMP) (www.forskningsraadet.no/bia). Dette innebærer at forskningsrådet finansierer prosjekter hvor bedrifter og forskningsmiljøer

samarbeider om resultatene, hvor målet er å gi verdiskaping for bedriftene som er involvert, i tillegg til samfunnet.

6.2.2 Undervisning

Når det kommer til undervisning, er det tydelig at respondentene synes at alumni kan spille en større rolle enn de gjør i dag. Dette gjennom gjesteforelesninger, lage ulike oppgaver/case studentene kan løse, undervisning i praksis og kommersialiserte kurs. Å knytte alumni opp mot undervisningen er også en måte å synliggjøre mulige karriereveier for studentene. To av respondentene kobler dette også opp mot en mulig karriereveiledning, hvor alumni kan fungere som rådgivere.

Gjesteforelesninger

Nesten samtlige respondenter trakk frem gjesteforelesninger som en aktivitet som kan være med på å styrke NHHs omdømme. Dette er viktig både for å styrke NHH som utdanningsinstitusjon, men også da studentene er de fremtidige alumni. Det er her arbeidet med bevisstgjøring omkring at NHH har et sterkt alumninettverk, som de skal både benytte seg av og fronte etter endt studietid. *Undervisning er jo viktig. Jeg tenker det er todelt. Gjennom å ha en attraktiv undervisning og god kvalitet på undervisning, så vil det reflektere det ønskede omdømme. At kandidatene som går ut har den brede kunnskapsbasen og forstår det de driver med. Alumni oppi dette er jo sterkt koblet med studentene. Da studentene er de som skal ut og være en del av andre målgrupper som har en oppfatning og opplevelse av NHH som de kan spre* (respondent 8).

Cases

Respondentene trekker også frem muligheten, både for NHH og for alumni/bedrifter, til å kunne lage konkrete oppgaver/cases som kan benyttes i undervisningen. Dette bidrar både til å øke studiekvaliteten ved NHH, ved å presentere dagsaktuelle og praktiske oppgaver. I tillegg er det også en unik mulighet for bedriftene å synliggjøre seg selv både i rekrutteringsøyemed, og også for å få innspill til sine problemstillinger. Vekselvirkningen kan oppnå her, ved å binde sammen det praktiske og det teoretiske er unik. *Det åpner jo også for å se på forholdet mellom teori og praksis. Om det kommer en ekstern inn og ser på teorien på pensumlisten og deretter forteller hvordan det gjøres i praksis. Det skaper refleksjon* (respondent 4).

Undervisning i praksis

To av respondentene trekker også frem hospitering/praksis i undervisningen som et ledd i undervisningen. Dette innebærer at studenter kan inviteres til bedrifter og hospitere der, som en del av sitt studieprogram. [...] *at studenter er utplassert et halvt år eller mindre hos bedrifter, som et ledd i sitt studie. Sånn man gjør mer av i utlandet* (respondent 3). Det dreier seg om å skape en ytterligere vekselvirkning mellom NHH og næringslivet/samfunnslivet. En slik innsikt oppnås gjennom gjensidig læring. At studenter eller akademikere ved NHH utplasseres i bedrifter, men også at alumni hospiterer ved NHH. *Ved at alumni er mer oppdatert på hva NHH jobber med, kan du oppnå det man ser i utlandet, at det er en mye tettere kontakt mellom institusjonen og næringslivet/samfunnslivet. Dels fordi de har en mer utbredt foundingside, men også fordi det er så viktig å ha denne kontakten mellom brukerne av vår forskning, næringslivet og offentlig virksomhet, og institusjonen. Og denne vekselvirkningen her er veldig viktig å få til. Det betyr at det kan åpnes for muligheten til å kunne hospitere hos NHH, altså at man blir utplassert fra arbeidsplassen. Som en utveksling. Og også motsatt, at vitenskapelig ansatte eller studenter kommer til organisasjon på utveksling* (respondent 4).

Kommersialiserte kurs

En annen måte NHH kan bygge sitt omdømme, som en akademisk samfunnsaktør, er ved å i større grad tilby kommersialiserte kurs mot alumni. NHH Alumni anses som en troverdig kanal, og kan med fordel formidle slike kurs eller seminarer, som er i regi av NHH eller kommersialiserte bedrifter. Kursene kan være i regi av NHH, men da må det forankres i ledelsen, slik at de vitenskapelig ansatte stimuleres til å drive slik aktivitet. Eksempelvis kan det være [...] *seminar på en dag eller en halv, som borer inn på aktuelle problemstillinger [...] en type "crash-course" om hvor vi er, hva det handler om, og så videre. Og da med forankring i høyskolens kompetanse og kunnskaper* (respondent 7). På denne måten kan det støtte opp under at kandidater fra NHH får "livslang" læring av sin utdanningsinstitusjon, men det kan også gi høyskolen en liten inntjening og det vil forsterke alumniorienteringen. [...] *nå er noe uklart, hvor ser vi etter svar? Jo, vi ser mot NHH* (respondent 7).

Den mer kommersialiserte måten å gjøre dette på, er å utnytte kompetansen som finnes blant alumni. [...] *i alumnidatabasen har man sikkert noen som ønsker å drive kommersiell virksomhet opp mot tidligere studenter i form av undervisning, kurs og så videre. Også kan*

man da tilby dette gjennom NHH Alumni som en kanal, men man måtte da co-brande det som en NHH Alumni aktivitet (respondent 7).

En respondent trekker også frem at alumnidatabasen også er en utnyttet ressurs i NHH-miljøet. *Sånn som AFF kunne vært mye flinkere til å bruke alumni, med mindre det ligger noen interessekonflikter i det. For det er klart at med en organisasjon som AFF knyttet til NHH, så kan man få tilpassede tilbud. Om AFF hadde brukt alumnidatabasen som en salgskanal, kunne de segmentert og tilbydd kurs/etterutdanning til alumni (respondent 8).*

Rådgivning

To av respondentene trakk frem mentorprogram/karriereveiledning som en faktor som kan være med på å bidra til å øke NHHs omdømme. Dette for å sikre at også dagens studenter kommer seg ”opp og frem”. De peker på at man lett rekrutterer i egne rekker, og at det bidrar til å gjøre NHHs alumninettverk så sterkt. Ved å tilby karriereveiledning eller mentorordninger, vil man kunne bidra til at det styrkes ytterligere. *Karriereveiledning tror jeg kunne være veldig interessant. Det tror jeg det er mange som kunne tenke seg å stille opp på. Ikke for lange perioder, men mindre oppdrag. Det tror jeg er viktig. For å sørge for at dagens studenter kommer opp og frem (respondent 6).* Gjennom en slik type veiledning synliggjøres også karrieremulighetene til studentene, slik at de, når de går inn arbeidslivet, har et klarere perspektiv på hvilke jobber som kan være aktuelle for dem. Det er jo en myte at alle blir revisor, konsulent eller megler, og denne må avkrefte og da må bredden kandidater fra NHH står for vises frem. På denne måten er man med på å kommunisere til allmennheten hva NHH står for, når det gjelder undervisning.

6.2.3 Formidling

Blant respondentene var det flere som mente at forskningsmiljøet i Norge er lukket. Publiseringer foregår i større internasjonale tidsskrifter, og det er kun en liten andel som når utenfor akademia. Altså har NHH en utfordring med tanke på formidling. Aktivitetene respondentene trakk frem som vesentlig på formidlingssiden var tettere samarbeid med media, alumnitreff, nyhetsbrev og NHH Bulletin. De to sistnevnte er i hovedsak en form for markedskommunikasjon, så jeg vil beskrive de nærmere i kapittel 6.3.

Tettere samarbeid med media

Av kandidatene fra NHH er det mange som jobber som journalister, redaktører og innen pr-byråer. Å pleie forholdet med journalister som er alumni fra NHH er en mulighet til å få økt publisitet i media, omkring aktuell forskning og ikke minst faglige arrangementer i regi av NHH eller NHH- miljøet. *Det er mange journalister som har studert på NHH, så å være flinkere til at administrasjonen screener alumnibasen og hvordan de kan bruke personer der. At det ikke er en person som har ansvar for å følge opp det, men at alle avdelinger bruker den. Finne ut hvem som kan brukes hvor* (respondent 3). Videre nevnes også at alumni som jobber med formidling kan trekkes inn for å holde medietrening for ansatte, slik at de ansatte er klar over hvilke teknikker en kan benytte seg av for å best mulig få frem sitt budskap.

Et annet aspekt er at dersom alumni holder NHH friskt i minne, kan det være enklere for dem å bruke professorer ved NHH til eksempelvis forskningsbaserte oppdrag, foredrag eller konsulentvirksomhet. Om bedriften og NHH da presenterer sine resultater, eller får blest om det arbeidet de har gjort sammen, vil dette påvirke mange målgrupper. *[...] og gjerne bruke NHH professorer litt som konsulenter. Ikke nødvendigvis slik at de skal forske for bedriftene, men at de kan snakke med dem også kan de knytte bedriftenes problemstillinger mot den forskningen de har gjort eller holder på med* (respondent 6).

Alumnitreff

Det er imidlertid ikke slik at forskning bare skal formidles i media, da media har en tendens til å skrive det de selger aviser på. Respondentene trekker også frem kurs og seminarer som sentralt i formidlingen. *Seminarer basert på forskning, det tror jeg kan være en mulighet. Det er mange som ønsker å høre om forskningsresultater. Og det kan presenteres i faggrupper, gjennom Siviløkonomene KAN, eller andre kanaler. For man ser jo det på de større seminarene på NHH at det kommer mange [..]. Så enklere tilgang, det tror jeg vil være med på å bygge omdømmet til NHH som solid forskningsinstans* (respondent 8). Det er også et konkret forslag å kommersialisere disse kursene, noe jeg vil komme tilbake til under organisering og ledelse av markedsarbeidet.

Av andre aktiviteter under formidling som blir trukket frem er at biblioteksdatabasene er åpnet for alumni, slik at de har tilgang til forskning, journaler og annet. Dette er med på å underbygge den livslange læringen respondentene understreker, at har du et faglig spørsmål, skal det være NHH du vender deg mot.

6.3 Markedskommunikasjon

Markedskommunikasjon er den viktigste måten NHH kan formidle sin kjernevirksomhet på. Som jeg tidligere har diskutert, kan markedskommunikasjon skje symbolsk og/eller støttes opp av handling. Respondentene trakk frem annonser og brosjyrer, mediedekning, nyhetsbrev og NHH Bulletin. Likevel er det ikke bare NHHs kjerneaktiviteter som bør formidles. Respondentene trakk også frem viktigheten av å synliggjøre NHHs alumninettverk, som et viktig ledd i å oppnå ønsket omdømme. Å få synliggjort alumninettverket er en effekt som kan oppnås via de andre aktivitetene og jeg skal nå gå nærmere inn på de nevnte.

Annonser og brosjyrer

Respondentene mente helt tydelig at det var ikke annonser og brosjyrer som var den formen for markedskommunikasjon NHH bør bruke for å nå de ulike målgruppene. De mente at annonsekronene kunne spares inn, og i stedet benytte media som annonseplass gjennom omtaler og artikler. Med unntak av dette, mente noen av respondentene at annonser og brosjyrer kunne være en god anledning til å synliggjøre tidligere studenter og deres karriere, ved å benytte dem i markedsføringsmateriell. *Også kan man jo gjøre som man har gjort før. Ha et sitat fra alumni i brosjyrer eller på nettsiden. Men det krever at man må være litt mer tilstede, for det er likevel ganske passivt* (respondent 6).

Mediedekning

Det var bred enighet om at NHH må skape gode ambassadører, som tar med seg NHH- navnet når de er i befatning med media. Å synliggjøre at NHH har et sterkt alumninettverk, med alumni i alle deler av både offentlig og privat sektor, var mye viktigere enn å bruke penger på annonser. *Verdien av en omtale i media bør være større enn å rykke inn en annonse. Og på den måten kan du jo for eksempel se for deg at NHH bedriver, og det gjør de jo nå, seminarvirksomhet, etterutdanning og kontakt med alumni som blir dekket i media. Fordi det kan alumni trekke mye på. De har mange gode forskere, men også mange spennende personer som jobber ute i næringslivet, som de kan trekke inn, og på den måten tiltrekke seg medias oppmerksomhet. Synliggjøre de vi har i større grad. Det er en stor verdi i seg selv, med tanke på de begrensede statlige ressursene* (respondent 5).

Ett konkret forslag som er knyttet mot dette, er å skanne alle alumnis navn opp mot et medieovervåkningssystem, slik at alumni som figurerer i media kan kommuniseres til flere. På denne måten kan flere alumni se nytten av å bruke tittelen ”alumni fra NHH” i media,

hvilket bidrar til synliggjøring. *Egentlig burde man ha skannet alle alumni opp mot nyhetsbildet, slik at man får treff for hver gang et navn, som har gått på NHH, figurerer i media* (respondent 1). Dette går også begge veier, slik at forskere som arbeider på prosjekter rettet mot næringsliv fronter dette i større grad. *Om det alltid står "Helge Lund, Siv. øk fra NHH" når han presenterer strategier, gir det effekt. Og om han da i tillegg har samarbeidet med en professor fra NHH og det kommer frem, blir det sterkere* (respondent 6).

Og det handler om å holde alumni oppdatert, slik at de kan videreformidle NHHs aktiviteter. *Det vil jo definitivt bygges et godt omdømme når det belyses hva skolen er og hva den står for. [...] Man må gi ulike målgrupper innblikk i hva som skjer rent faglig på høyskolen* (respondent 7). Dette innebærer at NHH samarbeider tetter med media, og er flinke til å pleie kontakten med journalister. Mange journalister er som nevnt alumni fra NHH, og kan på denne måten benyttes som ambassadører for NHH.

Nyhetsbrev

Nyhetsbrevene fra NHH Alumni formidler forskningsnytt, men også andre nyheter fra NHH-miljøet. Nyhetsbrevene kommuniserer og underbygger NHHs identitet og er dermed en unik mulighet til å påvirke alumni. Og for å gjøre alumni til ambassadører for NHH, er det en forutsetning at de har tilgang til informasjonen. *Nyhetsbrev er jo den sterkeste formen for markedskommunikasjon, i en alumni kontekst. Det er mange, og de er spredt. Og dette er en veldig viktig kanal for å kommunisere ønsket omdømme* (respondent 8).

NHH Bulletin

NHH Bulletin inneholder forskningssaker og nyheter fra NHH-miljøet. Det sendes så ut til ulike grupper av interessenter, der i blant en stor andel alumni. NHH Bulletin er med dette forskningsformidling, men det er også et media som når bredt, og dermed er det en form for markedskommunikasjon. *Jeg synes også det nye magasinet [NHH Bulletin] er blitt fint, fordi det drar inn både de brede, akademiske sidene, altså forskning, men også de mer konkrete og debatterende sakene. Så det å gi målgruppene tilgang til NHHs kunnskap og kunnskapsformidling, det er et virkemiddel her* (respondent 7). NHH Bulletin kan også i større grad benyttes til å synliggjøre alumninettverket til NHH, i langt større grad enn det gjøres per dags dato. *Det å presentere en alumni. Hva gjør han/hun i dag? Det er jo så mye å ta av, så mange spennende mennesker. Kanskje få en alumn til å skrive?* (respondent 2).

6.4 Organisering og ledelse av markedsarbeidet

Hensikten med organisering og ledelse av markedsarbeidet er å lage aktiviteter som er med på å bygge opp under NHHs merkenavn og dermed også omdømme. Av aktiviteter som ble nevnt her er alumnitreff, kulljubileer, arrangementer i regi av NHH og NHHS. Jeg skal diskutere de nevnte i det kommende.

Alumnitreff

Alumnitreff var aktiviteten samtlige respondenter nevnte i denne sammenheng. De viser til viktigheten av å holde alumni ”varme” gjennom å tilby møteplasser. *Det at man bare kan stille opp et sted og få anledning til å treffe folk og i tillegg få noe input. Det er et veldig gode i hverdagen og som gjør at man beholder høy bevissthet omkring skolen og det skolen driver med* (respondent 7).

Noen av respondentene syntes også å bruke muligheten til å ha sponsete treff, eller ha alumnitreff med faglig innhold hos bedrifter, kunne være en anledning til å sørge for møteplasser for alumni. Dette presenterte jeg også under kapitlet om formidling. En annen form for kommersialisering av alumnitreff er å la alumni selv holde treffene på sin arbeidsplass. På denne måten blir kontakten mellom bedriftene og NHH sterkere. *Få alumni til å stille med lokale, engasjere og bruke fagfolk fra NHH der de er. Det er nok en god løsning. [...] Basere seg på frivillighet, ikke bare at man har en database. Legge til rette for å engasjere alumni der de er. Vurdere dette med å gi folk muligheten til å profilere seg og firmaet sitt. Vise eget firma og NHHs navn. [...] det må være en logisk kobling. Og i tillegg å knytte faglig ekspertise fra NHH opp mot bedriftene, og de så at det fungerte, vil det fremme kontakten mellom NHH og næringslivet* (respondent 2).

Kulljubileer

Kulljubileer ble også trukket frem som et godt eksempel på hvordan NHH kan synliggjøres og skape positive assosiasjoner hos alumni og andre målgrupper. At NHH Alumni, som NHHs ansikt utad fasiliterer et sosialt arrangement for sine tidligere studenter, er utelukkende positivt. Her får også NHH en gylden anledning til å formidle sin egen identitet gjennom å holde en presentasjon om hva som skjer på NHH i dag, hva det arbeides med og lignende. *At NHH er tilrettelegger for at alumni skal treffes enten det er kulljubileer, alumnitreff eller lignende. Serviceinstitusjonen NHH Alumni som bistår. Det er et fantastisk tilbud. Spesielt i*

min erfaring med kulljubileer. Og dermed blir dette NHHs ansikt utad ovenfor gamle NHH'ere og man forbinder noe veldig positivt med det (respondent 4).

Arrangementer i regi av NHH og NHHS

Flere av respondentene trakk også frem viktigheten av å se synergier i forhold til allerede eksisterende arrangementer på NHH eller arrangert av studentforeningen. Essensen er å sørge for, samt formidle, muligheten til å møtes, for å skape denne lojaliteten som er nødvendig for at NHH'ere skal bli gode ambassadører.

Det kunne alltid vært større møteplasser. Om man hadde mer ressurser til rådighet. Seminarer som var større og tok inn flere eksterne foredragsholdere. F.eks. Porter kommer, vi inviterer alumni til dette. Å få tilgang til noe ikke andre har tilgang til, kan bidra til å gjøre en større greie av det, enn et frokostseminar (respondent 3).

Dette har ofte større appell [studentarrangementene], enn det kanskje NHH i seg selv har. I alle fall blant en del av massen av kandidater. Så å bruke NHH-Symposiet og UKEN og andre studentarrangementer som en innfallsport til alumni, kan fungere. [...] Studentforeningen bruker jo masse krefter på å selge seg inn til alumni for å få til disse arrangementene. Og de får det jo til. Så i alle fall bør det være slik at det er et samarbeid mellom NHH og alumni (respondent 5).

For å øke sitt omdømme blant ulike målgrupper, nevner også en respondent at det da ofte kan være strategisk å gjøre noe som ikke forbindes direkte med NHH. *Om NHH ønsker å bli mer samfunnsengasjert, så kan de gå utenom det strikt faglige, for å appellere til andre. Og skal du bygge kjennskap blant grupper du overhode ikke har kontakt med, så nytter det ikke å presentere forskning, du må ha andre arrangement. Og UKEN er jo et eksempel på dette, hvor mange som ikke har et forhold til NHH, kommer til NHH og har sett hver eneste UKE-revy opp igjennom (respondent 8).*

6.5 Oppsummering av aktiviteter

Resultatene av min studie viser aktiviteter som kan bidra til å skape en felles NHH- identitet blant alumni. Ved å skape en felles identitet, kan man påvirke NHHs omdømme i denne målgruppen. Som en konsekvens av dette kan en sterk identitet blant alumni benyttes til å påvirke omdømme blant andre målgrupper som studenter, ansatte, nærings- og samfunnsliv

og regulerende myndigheter. Hvordan dette gjøres, er ikke fokus i min oppgave, men kan åpne opp for videre forskning, som jeg diskuterer i kaptittel 7.4.

Tabellen nedenfor oppsummerer de funnene jeg har gjort, kategorisert etter de tre hovedaktivitetene kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, markedskommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeid. I parentes bak hver aktivitet står antallet respondenter som nevnte denne aktiviteten.

Hovedaktiviteter	Aktiviteter
Kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter	Forskning: Tettere samarbeid med næringslivet (5) Undervisning: Gjesteforelesninger (7) Cases (4) Undervisning i praksis (2) Kommersialisere kurs (2) Rådgivning(2) Formidling: Tettere samarbeid med media (4) Nyhetsbrev (4) NHH Bulletin (3) Alumnitreff (8) Åpne biblioteksdata-baser (1)
Markedskommunikasjon	Annonser og brosjyrer (2) Nyhetsbrev (4) NHH Bulletin (3) Mediedekning(4) Synliggjøre sterkt alumninettverk (5)
Organisering og ledelse av markedsarbeid	Alumnitreff (8) Sponsede treff (3) Kommersielle tjenester (2) Kulljubileer (3) Arrangement i regi av NHH og NHHS (8/4)

Tabell 4: Oversikt over aktiviteter nevnt på intervju

I neste kapittel skal jeg diskutere de funnene jeg har gjort i min studie, og knytte dem opp mot de to casene jeg har sett på.

7 Implikasjoner

I kapittel 7.1 vil jeg presentere og diskutere funnene fra case og egen studie, før jeg i kapittel 7.2 konkluderer ved å presentere en videreutviklet versjon av Supphellens rammeverk (2006). I kapittel 7.3 vil jeg drøfte mulige implikasjoner til mitt arbeid, for deretter å presentere ideer til videre forskning på området.

7.1 Funn fra case og egen studie

I tabell 5 (under) har jeg laget en oversikt over aktivitetene jeg fant i de to casene, samt de aktivitetene som kom frem i min studie. Jeg vil nå trekke frem og forklare ulikhetene og likhetene mellom de to studiene. Diskusjonen vil følge hovedaktivitetene fra Supphellens modell; kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, markedskommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeidet.

Hovedaktiviteter	Aktivitet	Harvard Alumni	McKinsey Alumni	NHH Alumni
Kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter	Gjesteforelesninger			X
	Case			X
	Kommersialiserte kurs			X
	Undervisning i praksis			X
	Rådgivning	X		X
	Tettere samarbeid med næringsliv			X
	Tettere samarbeid med media			X
Markeds-kommunikasjon	Nyheter/oppdatering	X	X	X
	Mediedekning	X	X	X
	Magasiner	X	X	X
	Online tjenester	X	X	X
	Alumnitreff	X	X	X
	Synliggjøre alumninettverk	X	X	X
Organisering og ledelse av markedsarbeidet	Arrangementer	X	X	X
	Utmerkelser (priser)	X		
	Jobbsøkerportal		X	
	Fordeler	X		
	Sponsede treff			X
	Kommersielle tjenester			X
	Kulljubileer	X		X

Tabell 5: Funn fra case og egen studie

7.1.1 Kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter

Under kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, er det kun overlapp på aktiviteten rådgivning. Harvard Alumni har rådgivning, noe også to av respondentene i min undersøkelse trakk frem som viktig. At det ikke er noen av de andre aktivitetene som overlapper innebærer ikke at McKinsey Alumni og Harvard Alumni *ikke* kommuniserer gjennom sine kjerneaktiviteter, men det kom ikke eksplisitt frem i min studie av de to organisasjonene. I min studie har jeg hatt fokus på identitetssiden av modellen. Jeg har betraktet alumni som en intern del av organisasjonen. Jeg har hatt fokus på hvordan man må skape en felles identitet

blant alumni, for at de deretter skal kunne kommunisere denne identiteten og spre budskapet om "sin" institusjon. Å knytte alumni opp mot kjerneaktivitetene er derfor en god måte å formidle et budskap til andre, men også for å skape nettopp denne identiteten. Å, eksempelvis, knytte alumni opp mot undervisningen har to effekter. Ikke bare vil dagens studenter bli bevisst på at det finnes et alumninettverk de kan ta del i etter endt studietid, men det kan også bedre studiekvaliteten, da tettere relasjon med alumni i undervisningen, gir god vekselvirkning mellom teori og praksis. I tillegg kan også denne relasjonen mellom alumni og forelesere bidra til å påvirke forskningen som gjøres.

7.1.2 Markedskommunikasjon

Aktivitetene under markedskommunikasjon overlapper i alle de tre alumnivirksomhetene. Jeg vil derfor gå gjennom hvert av punktene i modellen i det følgende.

Nyheter/oppdatering

Alle de studerte alumninettverkene har fokus på å formidle nyheter til sine alumni. I henhold til teorien, er dette en unik anledning til målrettet kommunikasjon av organisasjonens identitet mot en bestemt målgruppe. At alumni er segmentert i en database, hvilket gir muligheten til å sende nyheter, informasjon og annet, tilpasset ut til medlemmene. Databasen kan segmenteres på alder, bosted, faginteresser og hvor man er i karrieren, slik at alumni kun får informasjon som er relevant for dem. En så detaljert segmentering er neppe utbredt, men det viser bare mulighetene som finnes til å kommunisere spisset informasjon til alumni. Å benytte seg av nyhetsbrev og utsendelser på e-post når det skjer store begivenheter, er også med på å ivareta stoltheten blant alumni. Eksempelvis kan jeg nevne at da en NHH- professor fikk Nobelprisen for økonomi, ble dette umiddelbart sendt ut som nyhet til alle alumni på e-post. Da fikk alumni førstehånds informasjon, hvilket gjør at de føler seg ivaretatt og eksklusive, noe som bidrar til å skape en NHH- identitet.

Mediedekning

McKinsey og Harvard har i tillegg også fokus på formidling av sakene som er skrevet om organisasjonen og deres alumni i andre medier. Om en klarer å synliggjøre sine alumni og sine kjerneaktiviteter, vil dette være med på å påvirke også andre målgrupper. Alumni får en felles identitet og stolthet, mens andre målgrupper blir opplyst om virksomhetens aktiviteter. Respondentene i min studie trekker også dette frem som viktig i forhold til NHH Alumni.

Magasiner

Alle de tre institusjonene har hver sin form for magasiner. McKinsey sender ut McKinsey Quarterly, en journal som alumni får tilsendt i papirformat, samt at de også får tilgang til et eksklusivt arkiv med muligheten til å laste ned tidligere publiserte artikler i pdf-format. Harvard tilbyr sitt magasin kostnadsfritt tilsendt til sine alumni, i tillegg til den åpne nettsiden som gir muligheten til å lese sakene online, og abonnere på nyhetsbrev. NHH Alumni sender ut NHH Bulletin elektronisk til sine medlemmer, i tillegg til at de får magasinet i papirformat kostnadsfritt i posten. Uavhengig av hvordan institusjonene velger å tilby magasinene til sine alumni, er det viktig å påpeke at disse magasinene fanger bredere, enn for eksempel nyhetsbrev. Motsetningen er at nyhetsbrevene kan spisses i større grad enn magasinene, da magasinene har en bredere lesergruppe. Likevel er magasinene en god anledning til å synliggjøre institusjonenes kjernevirksomhet, da man kan skrive dypere, mer faglige artikler og presentere relevant forskning/arbeid. I tillegg til dette gir magasinet også muligheten til å synliggjøre egne alumni. Både mot alumni som målgruppe, men også mot andre målgrupper. Ved å skrive om alumni som har gjort interessante karrierer, eller slik Harvard Magazine gjør, benytter alumni til å skrive saker, noe en av respondentene i min studie også påpekte, synliggjør man også mangfoldet av alumni. Dette bidrar til å sette fokus på alumnivirksomheten mot egne alumni, men også i forhold til andre målgrupper.

Online tjenester

I analysen av casene McKinsey og Harvard trakk jeg frem den online tjenesten, databasen, som viktig for omdømme blant alumni. Kun to av respondentene jeg intervjuet, etterspurte internett og diskuterte omkring dette, men det ble ikke trukket eksplitt frem som en viktig aktivitet i forhold til ønsket omdømme. Årsaken til dette kan være at det ikke var en av aktivitetene som opprinnelig ble presentert under markedskommunikasjon i Supphellen (2006) sitt rammeverk (se vedlegg 2). Da respondentene så modellen, stod det ingenting om internett og det ble derfor ikke diskutert. Likevel har alle respondentene snakket om den implisitt, da de har snakket om nyhetsbrev, segmentering og utsendelse av informasjon, noe som avhenger av å ha en online tjeneste.

Online tjenester virker fremmende på omdømme, da det gir alumni muligheten til å knytte kontakt med hverandre. Nettverket er eksklusivt, hvilket vil si at det kun er alumni som har tilgang. Dette bidrar til å skape en felles identitet og et fellesskap blant alumni, og som jeg har nevnt tidligere er dette viktig om en ønsker å oppnå ønsket omdømme. Nettverket gir også

muligheten til å segmentere alumni, slik at man kan sende ut nyheter, eller informasjon om kurs og lignende, spisset og målrettet ut til alumni. Som allerede nevnt, gir det en unik mulighet til å kommunisere sin identitet, for å påvirke alumnis image og på den måten også påvirke sitt omdømme.

Alumnitreff

Alumnitreff vil jeg diskutere i detalj under arrangementer i kapittel 7.1.3 om organisering og ledelse av markedsarbeidet, men det er viktig å påpeke at dette er en viktig form for markedskommunikasjon. Alle de tre studerte alumniorganisasjonene tilbyr alumnitreff. En mulig årsak til dette er at institusjonene gjennom slike treff får en sterk tilknytning til publikum. Det gir muligheten til å presentere egen agenda, egne saker, få innspill og skape dialog. I tillegg er det med på å danne en eksklusiv, felles, identitet blant alumni.

Synliggjøring av nettverk

Synliggjøring av alumninettverket, går på mange måter på tvers av de aktivitetene jeg nå har diskutert. Synliggjøring av enkeltpersoner (enkelt alumni) og nettverket er en viktig del av arbeidet med å skape gode ambassadører. Harvard og McKinsey gjør dette gjennom å presentere alumniprofiler på sine nettsider og i sine publikasjoner. Harvard lar, som sagt, alumni selv få skrive saker, noe en av mine respondenter også nevnte. En annen viktig faktor er også å synliggjøre de alumni som figurerer i media på interne eller eksterne nettsider. Dette kan virke oppmuntrende på andre alumni, slik at de også benytter sin tilknytning til eksempelvis NHH, når de uttaler seg i media.

En annen måte å synliggjøre alumninettverket på, også mot andre målgrupper, er å benytte tidligere studenter/ansatte i brosjyrer og annonser. På den måten kan man skape bevissthet omkring de som tidligere har studert/arbeidet ved institusjonen. Dette kan virke positivt inn på de som ønsker å søke seg til skolen eller arbeidsstedet.

7.1.3 Organisering og ledelse av markedsarbeidet

Under organisering og ledelse av markedsarbeidet, er det kun arrangementer som har fullstendig overlapp mellom de tre studerte institusjonene. Utmerkelser (priser) er bare gjeldende for Harvard Alumni, så det vil jeg ikke diskutere nærmere. Jobbsøkerportal kom kun frem under McKinsey Alumni. Dette er også et tilbud fra NHH Alumni, men det var

ingen av respondentene som trakk det frem under intervjuet, så jeg velger å ikke gå nærmere inn på denne aktiviteten. Når det gjelder fordeler, sponsede treff og kommersielle tjenester, velger jeg å diskutere dem sammen, under punktet kommersielle tjenester. Det siste punktet på tabell 5, kulljubileer, er felles for Harvard og NHH, og jeg velger å diskutere det under arrangementer.

Arrangementer

Arrangementer er en del av organisering av markedsarbeidet, som kan bidra til å formidle organisasjonens identitet, gjennom formidling av nyheter om forskning og arbeidet som gjøres, men også i en mer sosial form. Å tilby sine alumni en møteplass, er noe som viser seg å være viktig for omdømme. Gjennom alumnitreff får man bygget en felles identitet blant alumni og man viser også at man bryr seg om sine tidligere studenter/ansatte. Slike treff gir en mulighet til å fortelle om hva organisasjonen er opptatt med i dag, som alumni kan ta med seg til sin nåværende arbeidsplass. I tillegg kan man få erfaringsutveksling, som begge parter kan nyte godt av.

Kulljubileer ble trukket frem som viktig av tre av mine respondenter. Også Harvard Alumni bistår sine tidligere kull, når de skal feire sine jubileer. Å tilby assistanse og sørge for at alumni, på eget initiativ, kan møtes på høyskolen virker veldig positivt på oppfattelsen av skolen, i tillegg til at man da får muligheten til å informere om andre tilbud alumniorganisasjonen tilbyr.

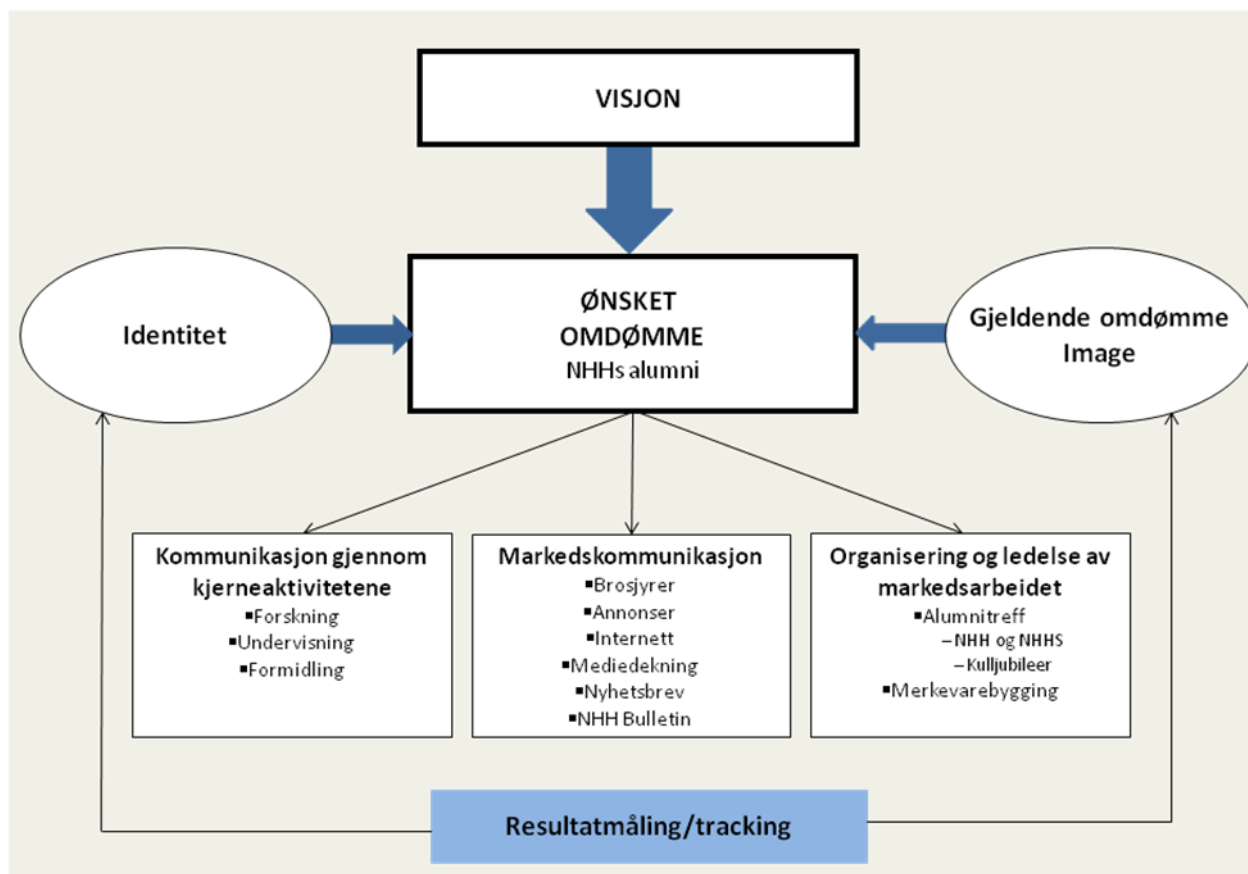
Kommersielle tjenester

Å åpne opp for kommersielle aktører, er noe Harvard Alumni i stor grad gjør. De tilbyr rabatterte produkter, kredittkort og selger Harvard- effekter til sine alumni. Kommersialiseringen av NHH Alumni ble også trukket frem av respondentene i min studie, men da med fokus på kurs og arrangementer, snarere enn rabatterte pc-er eller NHH-nøkkelringer. De mente at å co-brande NHH med ulike tilbydere av kurs eller seminarer, ville være en god mulighet for NHH Alumni til å bedre sine tilbud til alumni. Da NHH Alumni har begrensede ressurser, ville man kunne spare kostnader, samtidig som man fikk bredde i tilbudene. En slik form for kommersialisering mente de kunne styrke NHHs omdømme, da NHH ville bli oppfattet som en institusjon som følger med i tiden og som er tett knyttet til næringslivet. NHH Alumni er også en troverdig avsender, slik at det ville ikke stilles spørsmål ved de tilbudte arrangementene.

I neste kapittel vil jeg, basert på de aktivitetene jeg nå har diskutert, presentere en videreutviklet versjon av Supphellens rammeverk fra 2006.

7.2 Konklusjon og presentasjon av videreutviklet modell

Hensikten bak modell 4 (nedenfor) er å skape et rammeverk viser de aktivitetene som skaper NHHs ønskede omdømme i målgruppen alumni, og baserer seg på funnene i min kvalitative analyse og casestudien av Harvard og McKinsey sine alumnivirksomheter. Aktivitetene jeg presenterer under kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter, markedskommunikasjon og organisering og ledelse av markedsarbeidet, er de som bidrar til å skape en felles NHH-identitet blant alumni. Altså har jeg fokus på den venstre siden i modellen, identitet, som driver for ønsket omdømme.



Modell 4: Rammeverk for NHHs ønsket omdømme, målgruppe: NHHs alumni

Kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter

Ved å danne sterkere relasjoner mellom de vitenskapelig ansatte og alumni, kan dette bidra til å knytte forskning opp mot bedrifters problemstilling, og på denne måten aktualisere forskningen i noen grad. Om vitenskapelig ansatte er mer inkludert i alumnivirksomheten vil det også føre til at alumni blir mer opplyst om hvilke områder det forskes på, og det kan gi dem en inngangsport til akademiske kretser. Slik kan man få mer gehør for den forskningen som gjøres, både når det gjelder å få gjennomslag i regjeringen for forskningen som gjøres, og når det gjelder økt mediedekning på den forskningen som gjøres. Om NHH kan kobles opp mot kommersielle eller statlige institusjoner, er sannsynligheten for å få bredere dekning i aktuelle media, større enn det er om forskningen kun publiseres i akademiske tidsskrifter. Når det er sagt, er finansieringsgrunnlaget til NHH basert på publikasjoner, så det er avgjørende å få publisert forskningen som gjøres. I den forbindelse er det interessant å koble alumnivirksomheten opp mot Forskningsrådets fokus på brukerorientert forskning, slik jeg nevnte i kapittel 6.2.1. På denne måten kan alumni gi grunnlaget for ekstern finansiering av forskningsprosjekter, da de kan fungere som en inngangsport til samarbeidsprosjekter mellom bedrifter og NHH.

Å koble alumni opp mot undervisningen når målgrupper som studenter, ansatte og media. Om alumni får ta del i undervisningen til NHH, gjennom cases og gjesteforelesninger, vil dette bidra til å øke kvaliteten på undervisningen, samt bevisstgjøre studentene om et eksisterende alumninettverk og karrieremulighetene de har. Dette bidrar til å øke attraktiviteten til NHH som studiested, og på denne måten kan det altså bedre NHHs omdømme blant kommende og eksisterende studenter. Kandidatene som går ut fra NHH får et bedre grunnlag, når de klarer å koble teorien med praksis, og det vil føre til at de blir mer attraktive jobbsøkere. I tillegg viser det seg at å få kjente bedrifter til å bidra i undervisningssammenheng, kan gi mediedekning. Et eksempel på dette er årets SOL040- undervisning, hvor Geelmuyden.Kiese bidro med et eksamenscase, som ga forholdsvis stor publisitet i media.

Markedskommunikasjon

For å gjøre kandidatene til ambassadører for NHH, og få dem til å bidra i aktivitetene som er nevnt ovenfor, er det viktig at man har et bevisst forhold til alumninettverket. NHH må bruke NHH Alumni som kanal til å sende ut målrettede og spissede budskap. Dette kan enten være gjennom nyhetsbrev eller NHH Bulletin. En forutsetning for å få dette til, er å ha en database med oppdatert kontaktinformasjon om hvert enkelt medlem, slik at det er mulighet for å

segmentere på en hensiktsmessig måte. På denne måten kan NHH kommunisere sine kjerneaktiviteter og sin identitet. Om NHH'erne skal selge NHH, må de ha salgsargumenter, og da er disse formene for kommunikasjon avgjørende.

For å synliggjøre alumninettverket, og de kandidatene NHH har fostret, er en mulighet å bruke bilder av eller sitater fra alumni i brosjyremateriell eller annonser. I tillegg vil det også være aktuelt å foreta en type medieovervåkning av alle alumni, slik at aktuelle saker om alumni kan publiseres på NHH Alumnis sider. Slik vil det skapes en bevissthet blant alumni omkring det å bruke "Siv. øk NHH" i befatning med media.

Å få innpass i media, ikke nødvendigvis bare Dagens Næringsliv, krever bevissthet. Det er derfor viktig å ha en god relasjon til de alumni som faktisk er journalister eller jobber med pr. Her har NHH muligheter, som ikke i stor grad benyttes per dags dato. Saker, slik som eksempelvis en reportasje Dagens Næringslivs hadde om NHHs 1983- kull, fremmer muligheten for at siviløkonomer i større grad presenterer seg som siviløkonomer fra NHH. Om NHH er mer synlig i media og på en bedre måte enn i dag, klarer å vise frem det brede spekteret av alumni høyskolen har fostret, vil dette være avgjørende for NHHs omdømme. Å vise omverdenen at det ikke bare er "blåruss" som fester på NHH, men at kandidatene bidrar i alle deler av norsk samfunns- og næringsliv etter endt studie, vil virke veldig positivt og være fremmende for NHHs omdømme som norsk samfunnsaktør.

Organisering og ledelse av markedsarbeidet

For å bygge en felles identitet, viser mine funn at NHH må sørge for at det tilbys møteplasser for alumni. Om man klarer å spre budskapet om NHH, gjøre møteplassene eksklusive og relevante, er dette en unik mulighet til å påvirke målgruppen. Respondentene påpeker at alumnitreffene ikke nødvendigvis behøver å være i regi av NHH Alumni, men at alumni kan være med på å sponse/arrangere treffene, på sin arbeidsplass. I tillegg vektlegges det også viktigheten av å se synergien av de allerede eksisterende arrangementene i regi av NHH og NHHS. Dette kan også benyttes som møteplasser for alumni. Å være en tilrettelegger for kulljubileer, skaper også en møteplass for alumni. Det gir en positiv opplevelse å få komme tilbake til NHH, få oppdateringer og møte gamle foredragsholdere, etter 40 år i arbeidslivet. Gjennom alumnitreff, øker sannsynligheten for at identiteten man har som NHH'er blir sterkere, noe som bidrar til at man får flere ambassadører i samfunnet. På denne måten

synliggjøres også det sterke alumninettverket, noe som, om det lykkes, vil kunne skape mediedekning og en enda større grad av synliggjøring.

I tillegg vil merkevarebygging være en viktig måte å styrke identiteten til NHH'erne. Dels gjennom annonser og brosjyrer, som jeg har nevnt under markedskommunikasjon, men også gjennom produktene NHH tilbyr. Å koble NHHs alumnivirksomhet tettere med NHHs MBA-studier, ved at markedsføring skjer gjennom NHH Alumni og at alumni får rabatterte priser, kan være en måte å bygge omdømme blant alumni.

Oppsummert

Som nevnt viser aktivitetene i modell 4 aktiviteter som bidrar til å skape en felles identitet blant alumni. Alumni er på mange måter en del av det interne perspektivet til NHH, sammen med de ansatte og studentene, og jeg har med mine resultater påvist at det er viktig å bygge identiteten blant alumni for at de kan kommunisere denne og budskapet til andre målgrupper. Altså blir med dette *identitet* den viktigste driveren til godt omdømme blant alumni, og alumni kan deretter benyttes til å påvirke image og omdømme i andre målgrupper. Hvordan man kan utnytte alumni til å spre NHHs ønskede omdømme til andre målgrupper, kommer jeg tilbake til i kapittel 7.4 under forslag til videre forskning.

7.3 Vurdering av mitt arbeid

Empiriske studiers legitimitet indikeres av validitet, reliabilitet og generalisering (Thagaard 1998). Disse begrepene er opprinnelig knyttet opp mot kvantitative analyser, da de er vanskelig å benytte på kvalitative data. Validiteten og reliabiliteten er vanskelig å måle, da det er vanskelig å gjennomføre de kvalitative intervjuene identisk. Dels på grunn av fleksibiliteten det kvalitative designet åpner for, dels også på grunn av respondentenes påvirkning i intervjusammenheng. Respondentene har ofte en egen agenda, som de ønsker å fremme, slik at svarene ofte baseres på denne. På grunn av antall respondenter vil det også være vanskelig å generalisere svarene som gis. Som et resultat av dette benyttes derfor andre begrep for å måle legitimiteten i kvalitative studier, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Troverdighet innebærer om hvorvidt studiet gjennomføres på en tillitsvekkende måte. Eksempelvis kan ledende spørsmål, for generelle spørsmål eller manglende struktur i intervjuet svekke dets troverdighet. Bekreftbarhet gjenspeiles av om

tolkningen av dataene som samles inn kan bekreftes av andre studier. Overførbarhet antyder om det er mulig at funnene og konklusjonene kan gjøres gjeldende i andre sammenhenger.

Troverdighet

Jeg har valgt åtte alumni, som jeg kjenner til gjennom mitt arbeid med NHH Alumni. Uavhengig av dette har jeg gjennomført intervjuene så objektivt det lar seg gjøre. Jeg forsøkte så godt det lot seg gjøre å ikke stille ledende spørsmål, og fulgte intervjuguiden (se vedlegg 1) i den grad det var mulig. Jeg oppdaget likevel at det var vanskelig å få respondentene til å svare tilstrekkelig konkret, så noen temaer som ble diskutert under eksempelvis kommunikasjon av kjerneaktiviteter, hører egentlig hjemme under markedskommunikasjons. Dette innebærer uansett ikke at dataene ikke er troverdige. Årsaken mener jeg at skyldes at respondentene ikke er kjent med litteraturen og de begrepene vi diskuterte, samt at de var veldig oppsatt på å "få sagt det de mente". Det er mulig at om noen av respondentene ikke hadde så inngående kjennskap til NHH Alumni som mine utvalgte, ville resultatene avdekket noe annet, men jeg gjorde et bevisst, og strategisk utvalg for å sikre at jeg fikk svar som kunne bidra til min forskning.

I tilknytning til troverdighetsspørsmålet kommer også begrepsvaliditet inn. Jeg presenterte et utdrag av Supphellens modell på intervjuet og definerte ønsket omdømme og de ulike målgruppene vi skulle snakke om. Hvorvidt respondentene hadde felles, entydig, lik forståelse av begrepene, er en faktor som er med på å avgjøre resultatene. I denne studiens tilfelle intervjuet jeg siviløkonomer, så jeg vil anta de kjenner til begrepet omdømme, og har en relativt lik forståelse av begrepet. Likevel valgte jeg å gi dem en kort introduksjon av begrepet, for at alle skulle ha det samme utgangspunktet og den samme forståelsen av hva jeg baserte mitt arbeid på. Oppfattelsen av det jeg sa, kan likevel være forskjellig fra person til person.

Bekreftbarhet

Dataene jeg har samlet inn viser seg å samsvare i stor grad med litteraturen og de to casene jeg har presentert. Med unntak av online tjenester, som knapt ble nevnt av mine respondenter. I min studie er det kun åtte respondenter. Jeg har valgt dette, fordi jeg ønsket et oversiktlig datagrunnlag, og for at mengden ikke skulle bli uhåndterbar. Om antallet respondenter hadde vært det dobbelte eller mer, ville jeg kanskje fått et mer nyansert bilde av hva som er viktig

for å bygge omdømme, men da dette var en rent eksplorativ intervjurunde, var hensikten kun å få innspill.

Overførbarhet

Hvorvidt det er mulig å gjøre funnene og konklusjonene gjeldende i andre sammenhenger er vanskelig å si. Likevel kan funnene jeg har gjort, og som er ”alumnispesifikke” helt sikkert gjøres gjeldende i andre deler av NHH også. Omdømmeutvikling starter internt, og de funnene jeg har gjort, kan overføres til administrativt ansatte og vitenskapelig ansatte. Mye av det jeg har skrevet omhandler nemlig hvordan en kan bruke alumni til å synliggjøre NHH, noe både studieadministrasjonen, vitenskapelig ansatte, og ikke minst ledelsen på NHH bør være bevisst. I tillegg viser også funnene at å være konsistent og tenke helhetlig er viktig. Mine resultater indikerer at NHH ikke er spesielt gode til å gjøre dette per dags dato. Veldig mye ansvar ligger lokalt på hver avdeling, hvert institutt, og det er liten grad av samkjøring av den informasjonen som går ut. Det være seg brosjyrer eller arrangementer. Funnene jeg har gjort, støtter opp under det faktum at NHH i større grad bør se synergien av å kombinere flere arrangementer og jobbe mer i fellesskap.

7.4 Forslag til videre forskning

Min oppgave har vært konsentrert om hvordan alumnivirksomhet kan bygge omdømme blant målgruppen alumni. Jeg har hatt fokus på å skape en felles NHH- identitet blant alumni, og eksplorert hvilke aktiviteter som kan skape dette. En naturlig oppfølging til min forskning vil være å se på hvordan alumni kan kommunisere mot andre målgrupper, for å bygge omdømme blant andre interessenter.

Jeg har gjennom kvalitativ metode identifisert en rekke aktiviteter som er med på å skape en felles identitet blant alumni. Disse kan benyttes i en kvantitativ studie, og signifikant testes i forhold til hvor relevante alumni synes disse aktivitetene er. På denne måten kan en måle begrepene og konkretisere de forslagene jeg har kommet frem til.

En litt bredere videreføring av min forskning på området, vil være å måle omfanget av alumnivirksomheter i andre land. Her kan man ta utgangspunkt i de institusjonene NHH identifiserer seg med eller er i direkte konkurranse med. Eksempelvis kan man begrense det

til skoler som er kreditert på lik linje med NHH, eller som er med i tilsvarende nettverk som NHH (CEMS for eksempel).

Et annet område som er interessant, er å gjennomføre en kvantitativ studie av NHHs omdømme, i likhet med omdømmeundersøkelser som gjennomføres nasjonalt eller internasjonalt. På denne måten kan man få inntrykk av NHHs omdømme, og man kan se i hvilken grad dette spriker fra hvordan NHH ønsker å fremstå. I kobling med omdømmeundersøkelse, kan man også gjennomføre et identitetsprosjekt på NHH. Man kan se hva ansatte, studenter, alumni og andre mener er NHH sin identitet, og se om dette samsvarer med NHHs visjon, strategi og egen oppfatning. Her kan man også undersøke hvilket inntrykk media har av NHH.

Et siste forslag til ny forskning på området er å se hvilke inntekter alumnivirksomhet genererer for høyskolen. Et eksempel på hvordan man kan gjøre dette er å spørre hver eneste nye student om hvorfor de begynte på NHH. Antallet som valgte NHH på bakgrunn av informasjon fra en tidligere student, kan settes opp mot markedsføringsbudsjettet mot nye studenter, og man vil da få et inntrykk av hvor viktig alumnivirksomheten er.

8 Referanser

Artikler

Baum, J. Robert, Edwin A. Locke og Shelley A. Kirkpatrick (1998): A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. (I: Journal of Applied Psychology, årgang 83, nr. 1, s. 43-54).

Bromley, Dennis (2002): Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies. (I: Corporate Reputation Review, årgang 5, nr. 1, s. 35 – 50)

Brown, Tom J., Peter A. Dacin, Michael G. Pratt og David A. Whetten (2006): Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. (I: Journal of the Academy of Marketing Science, årgang 34, nr. 2, s. 99 – 106)

Brønn, Peggy Simic (2005): When it Comes to Corporate Image It's Identity That Counts. (I: Magma, årgang 8, nr 1)

Cravens, Karen S. og Elizabeth Goad Oliver (2006): Employees: The link to corporate reputation management. (I: Business Horizons, nr. 49, s. 293 – 302)

Ind, Nicholas og Rune Bjerke (2007): The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity. (I: Journal of Brand Management, nr. 2, s135-144)

Bøker

Aaker, David A. (1991): Managing brand equity. New York: Free Press.

Apeland, Nils M. (2007): Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis. Oslo: Hippocampus.

Brønn, Peggy Simic og Øyvind Ihlen (2009): Åpen eller innadvendt.
Omdømmebygging for organisasjoner. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Dowling, Grahame (2001): Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance. New York: Oxford University Press Inc.

Expressive Organizations. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand.
(2002). 2. Utgave. Red.: Mary Jo Hatch, Majken Schultz og Mogens Holten
Larsen. New York: Oxford University Press.

Fombrun, Charles J. og Cees B. M. Van Riel (2004): How successful Companies
Build Winning Reputations. Pearson Education Inc. Kapittel 2, s. 9-35

Gaines-Ross, Leslie (2008): Corporate Reputation. 12 Steps to safeguarding and
recovering reputation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ind, Nicholas (1990): The corporate image. London: Kogan Page Ltd.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009): Interviews. Learning the craft of qualitative
research interviewing. California: SAGE Publications Inc.

Patton, Michael Quinn (2001): Qualitative Research & Evaluation Methods. 3. Utg. London:
SAGE Publications.

Olins, Wally (1995): The New Guide to Identity – Olins. England: Gower
Publishing Limited.

Peters, Thomas J. og Robert H. Waterman (1982): In search for excellence. Lessons
from America's best-run companies. New York: Harper & Row.

Riel, Cees B.M Van (1995): Principles of corporate communication. London:
Prentice Hall.

Thagaard, Tove (1998): Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Norge: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Internett

Forskningsforbundet, <<http://www.forskerforbundet.no/Fagpolitikk/Finansieringssystemet-for-universiteter-og-hoyskoler/>> (29.januar 2009)

Forskningsrådets sider om BIA, <<http://www.forskningsraadet.no/bia>> (11.juni 2009)

Harvard Alumni sine hjemmesider, < <http://post.harvard.edu> > (30.mars 2009)

- (1) http://post.harvard.edu/harvard/alumni/html/about_haa.shtml
- (2) <http://post.harvard.edu/harvard/clubs/html/clubs.shtml>
- (3) <https://post.harvard.edu/olc/pub/HAA/register/register.cgi>
- (4) <http://post.harvard.edu/alumni/html/crimsoncompass.shtml>
- (5) <http://post.harvard.edu/olc/pub/HAA/eventcal/eventcal.cgi>
- (6) <http://post.harvard.edu/harvard/alumni/html/awards.shtml>
- (7) <http://post.harvard.edu/haa/html/index.shtml>

Harvard Magazine, <<http://harvardmagazine.com/about>> (30.mars 2009)

Harvard Alumni Newsstand, <<http://alumninews.harvard.edu/>> (30.mars 2009)

McKinsey sine alumnisider,

<<https://alumni.mckinsey.com/alumni/default/public/content/jsp/all/about.jsp>> (30.mars 2009)

McKinsey Alumni sine hjemmesider < <http://www.mckinsey.com/aboutus/alumni/> > (30.mars 2009)

McKinsey Quarterly, <<http://www.mckinseyquarterly.com> > (12.april 2009)

Norges Handelshøyskole om internasjonale nettverk <<http://www.nhh.no/no/om-nhh/internasjonalt-nettverk/equis.aspx>> (29.januar 2009)

Norges Handelshøyskole - om NHH, <<http://www.nhh.no/no/om-nhh.aspx>> (29.januar 2009)

NHH Strategisk Handlingsplan 2004-2009, <<http://nhh.no/no/om-nhh/nøkkeltall-og-årsrapporter/strategi.aspx>> (12.februar 2009)

Norges Handelshøyskole – vekst og utvikling, < [http://www.nhh.no/no/om-nhh/n%
c3%b8kkeltall-og-%c3%a5rsrapporter/nhhs-historie/historien-til-nhh.aspx](http://www.nhh.no/no/om-nhh/n%c3%b8kkeltall-og-%c3%a5rsrapporter/nhhs-historie/historien-til-nhh.aspx) > (3.juni 2009)

Om McKinsey Alumni <www2.mckinsey.com/aboutus/mckalumni.asp> (1.juni 2009)

Annet

Statusrapport NHH Alumni (2008): Norges Handelshøyskole. Ikke publisert.

Supphellen, Magne (2006): NHHomdømme_executive.ppt. Presentasjon av NHHs omdømmeundersøkelse. Ikke publisert.

Utredning om prosjekt alumni (2000). Norges Handelshøyskole. Ikke publisert.

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Velkommen og hei

- 1.1 Hensikt: Hvordan NHH Alumni kan være med på å bygge NHHs ønskede omdømme
- 1.2 Konfidensialitet
- 1.3 Alder, kjønn og utdannelse

2. Om omdømme

2.1 Omdømmedefinisjon

Omdømme er de assosiasjoner eller oppfatninger du har til en virksomhet (og hvilke verdier disse assosiasjonene har for deg). Det går altså på helhetlig opplevelse eller oppfatning av bedriften.

Det ønskede omdømmet er ofte målgruppespesifikt, det vil si at du ofte ønsker å bygge ulikt omdømme mot ulike målgrupper. I NHHs tilfelle kan dette være følgende målgrupper; næringsliv, akademisk verden omkring, potensielle studenter, regulatorer, alumni (som kan ha mange av disse rollene), samt nåværende ansatte og studenter.

Vi skal ha fokus på alumnivirksomheten. Hvordan en alumnivirksomhet kan bidra til å bygge NHHs ønskede omdømme.

3. Åpent spørsmål for å få frie tanker omkring tema

- 3.1 På hvilken måte tenker du at alumnivirksomhet kan være med på å bygge NHHs ønskede omdømme?

- 3.1.1 Oppsummere forslag. Spesielle målgrupper man kan nå på denne måten/disse måtene? Repetere målgrupper om nødvendig.

4. Prime på de tre aktivitetene i modellen

→ Vise modell. Dette er tre aktiviteter som forskning har funnet å være betydning for omdømme. Vi skal ta for oss hver og en av disse aktivitetene nå.

- 4.1 Forklare begrepet kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter

- 4.2 Hvordan kan alumni knyttes til kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter for å bidra til å nå NHHs ønskede omdømme?

Tips:

- Forskning
- Undervisning
- Formidling

4.2.1 Oppsummere forslag. Spesielle målgrupper man kan nå på denne måten/disse måtene? Repetere målgrupper om nødvendig.

4.3 Forklare begrepet markedskommunikasjon

4.4 Hvordan kan alumni knyttes til kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter for å bidra til å nå NHHs ønskede omdømme?

Tips:

- Brosjyrer
- Annonser
- Pr
- Grafisk profil

4.4.1 Oppsummere forslag. Spesielle målgrupper man kan nå på denne måten/disse måtene? Repetere målgrupper om nødvendig.

4.5 Forklare begrepet organisering og ledelse av markedsarbeidet

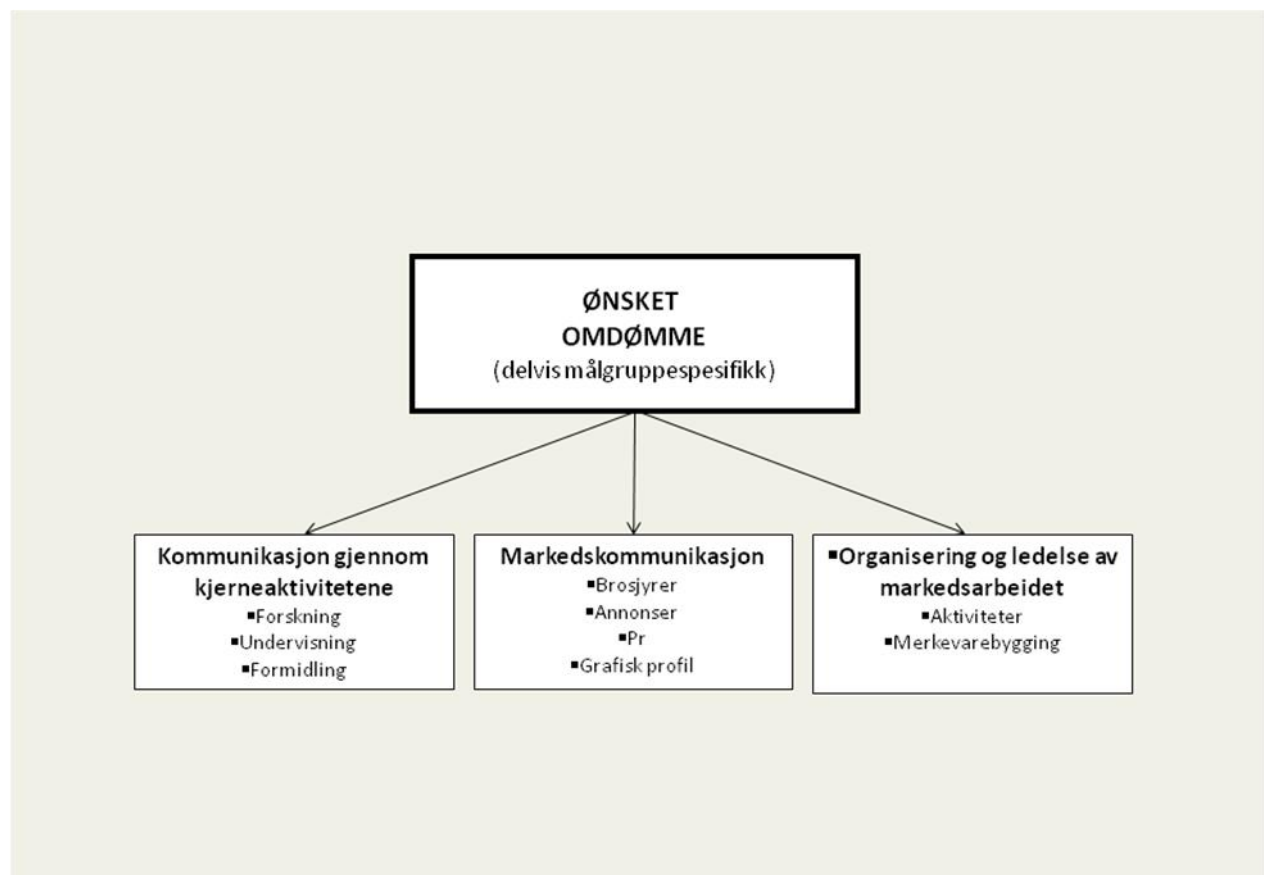
4.6 Hvordan kan alumni knyttes til organisasjon og ledelse av markedsarbeidet for å bidra til å nå NHHs ønskede omdømme?

Tips:

- Merkevarerbygging
- Aktiviteter

4.6.1 Oppsummere forslag. Spesielle målgrupper man kan nå på denne måten/disse måtene? Repetere målgrupper om nødvendig.

Vedlegg 2: Modell brukt på intervju



Vedlegg 3: Transkriberte intervjuer

Intervju #1

Intervjuer: Som jeg har fortalt skal vi snakke om hvordan NHH kan bygge sitt omdømme gjennom alumnivirksomhet. Jeg tar opp for at jeg skal kunne legge ved intervjuene i sin helhet, som et appendiks. Dette er konfidensielt. Du er anonym og opplysningene benyttes kun til oppgaven.

Omdømme er de assosiasjonene eller oppfatningene du har til en bedrift som for eksempel NHH, og hvilke verdier de har for deg. Det går på den helhetlige opplevelsen. Erfaringer, det du hører, osv. Det er det som utgjør omdømme. Samlet sum av assosiasjoner. Omdømme er målgruppespesifikt. Så for NHHs del har jeg definert målgruppene som studenter, forskere, administrativt ansatte, fremtidige studenter, media, næringsliv, regulatorer.

Først vil jeg at du skal idémeldre helt fritt om hvordan alumnivirksomhet kan bygge omdømme.

Respondent: Jeg tror det er utelukkende positivt. Tror ikke alumnivirksomhet kan skade omdømme, jeg tror det bare virker positivt. Jeg tror at alumnivirksomhet styrker nettverket og relasjonen mellom tidligere studenter. Samtidig som at omdømme spres og blir kommunisert, så blir det også forsterket gjennom at folk man ser opp til, som for eksempel Helge Lund, prater varmt om NHH og alumniforeningen. Det henger veldig tett sammen. NHH og NHH Alumni et ett. De er på en måte ett.

Intervjuer: Hva slags aktiviteter tror du kan være med på å spre denne positive oppfatningen.

Respondent: Det viktigste er at det er aktiviteter. At det skjer noe. Fokus på at folk får pratet sammen og møtes, og både bli kjent, og styrke eksisterende relasjoner. Også må det være av faglig og sosial interesse. Det må være interessante tema og/eller interessante foredragsholdere. For å få folk til å komme.

Intervjuer: Hvordan bruke alumni mot ulike målgrupper? Hvilke aktiviteter kan alumni bruke/gjøre for å påvirke disse?

Respondent: Jeg tror det er viktig at alumniforeningen er oppmerksom på hva som skjer i politikken, innenfor utdanningspolitikk. Eksempelvis skal det legges frem en ny handlingsplan for entreprenørskap under utdanning med høringsfrist i mai. Dette bør man være oppmerksom på og se om det er noe man kan tilføye og prøve å spille litt på de medlemmene man har i alumniforeningen som kan være talspersoner eller fortelle om positive opplevelser eller ha sterke meninger om saken. Men at NHH Alumni koordinerer det. Folk har masse å bidra med, men de må bli spurt. Folk gjør det ikke på eget initiativ. Helge Lund engasjerer seg ikke med mindre noen spør, men om man spør, kanskje han gjør det.

Intervjuer: Litteraturen viser til tre typer aktiviteter som bidrar til å bygge omdømme. (Viser modell, se vedlegg 2).

Først skal vi konsentrere oss om kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter. For NHHs del er

dette forskning, formidling og undervisning. Hvordan kan alumni brukes som et ledd i å formidle NHHs kjerneaktiviteter?

Respondent: Jeg tenker igjen at man kan spille på tidligere NHH studenter og de som har lyktes på en måte. Enten de som er kjendiser eller folk som gjør det bra innenfor ulike forskningsmiljøer i utlandet. Være flinkere til å få NHH til å gjennomføre gjesteforelesninger, for eksempel. Vise studentene hva vi har da.

Intervjuer: Hva med forskning og formidling? Hvordan tror du alumni kan være en brikke når det kommer til forskningsformidling? Da tenker jeg på hvordan alumni kan være med på å formidle den forskningen NHH gjør. Synliggjøre forskningen på NHH.

Respondent: Medlemsbladet er veldig bra. Gode artikler. Nyhetsbrev er bra. Pressemeldinger bør det jobbes mer med. Det er vel ikke så mange saker fra medlemsbladet som blir plukket opp i media? For disse sakene bør selges inn til media, slik at de når andre enn bare alumni. Er det fordi sakene ikke er bra nok? Vinklingen? Eller at det ikke er noen som jobber nok med det?

Intervjuer: Det har jeg ikke noe godt svar på. Kanskje er de er for faglig tunge?

Respondent: Da må de jo gjøres lettere tilgjengelig, mer spisset og tabloid. Ha folk som kan det. Bruke kontakter. Det er jo flere NHH alumner som jobber i aviser. Ha et nettverk av disse, og bruke dem.

Intervjuer: Da skal vi gå til neste. Markedskommunikasjon. Det er brosjyrer, annonser, pr. Bevisst bruk av NHH som merkevare for å synliggjøre. Hvordan kan alumni brukes i denne form for kommunikasjon?

Respondent: Jeg tror det er viktig at det kommer frem at det er et sterkt alumninettverk. Det er jo positivt for NHH også. Jeg kjenner ikke til forholdet mellom NHH og NHH Alumni om NHH spiller mye på sine alumni?

Intervjuer: Til en viss grad. NHH ser vel nytten av alumni, men har ikke anledning til å legge så mye ressurser i et slikt nettverk.

Respondent: Jeg tenker at det er viktig at det er sterke bånd der, fordi NHH Alumni er jo de som kjenner alumni, ikke NHH. NHH burde se på dette som en ressurs, ikke som et pengesluk. Hvis de skal lage pr- kampanjer, annonser, brosjyrer så burde de jo spille på alumni. Egentlig burde man ha skannet alle alumni opp mot nyhetsbildet, slik at man får treff hver gang et navn, som har gått på NHH, figurerer i media. Nå hentes det jo bare opp artikler med NHH i seg, men burde hentet opp personnavn også. Sånn som meg. Navnet mitt kommer opp i media. Det burde kommet på alumnisidene.

Intervjuer: Det er et godt innspill.

Respondent: Dette er jo offentlig informasjon, så det må man jo ikke ha tillatelse til.

Intervjuer: Da går vi til den siste. Organisering og ledelse av markedsarbeidet. Merkebygging og markedsaktiviteter. Hvordan kan alumni og alumnivirksomheten ta del i disse typene aktivitetene for å bygge/styrke NHHs omdømme?

Respondent: Jeg tenker at det er bra slik det er i dag. At det står om alumni i brosjyrene. Det har de jo særlig fokus på på Executive MBA- studiene. Her bruker de jo bilder og sitater av alumni. Det har jo blitt en type åpen dag for kvinner også. Jeg vet ikke om de bruker kvinnelige alumni her? Men det ville jo vært et konkret forslag som jeg tror er nyttig. Når man tenker merkevarebygging blir jo dette mot fremtidige studenter og jeg tror at unge mennesker ser etter idoler og idealer, da. Så det er om å gjøre å vise hvem som har gått på skolen. En annen ting er jo omdømme av NHH som en institusjon som utdanner næringslivsledere og er kunde av næringslivet i Norge og utlandet. Der kan nok NHH-studenter være flinkere når de går ut og ta med seg NHH- navnet ut videre i næringslivet og snakke varmt om NHH. Det tror jeg går tilbake på at om man møtes oftere og bygger sterkere relasjoner og får en sterkere NHH identitet, så tror jeg omdømme kommer. Kanskje hyppigere møteplasser.

Intervjuer: Sånne typer møteplasser. Har du noen konkrete forslag til hva som kunne vært gjort?

Respondent: Av og til behøver det ikke være så mye innhold. Det jeg har opplevd i en lignende alumniorganisasjon er at folk vil bare ha en dato og et klokkeslett å møtes fast. Vi møtes for eksempel en gang i måneden bare for å sosialisere. Det kan jo være at NHH er for stort for det?

Intervjuer: Det går jo bare på å kunne segmentere nettverket tilstrekkelig.

Respondent: Ja, det beste er jo å ha ulike bransjegrupper, men det er jo ressurskrevende, da noen alumni må administrere det. Men andre alumniforeninger spiller jo på frivillighet. Det gjør jo ikke NHH Alumni i særlig grad. Jeg kunne bidratt til noe som gikk på entreprenørskap og oppstart.

Intervjuer: Kanskje du blir tatt på ordet!

Respondent: Dette er jo anonymt, så du kan jo ikke spore tilbake.

Intervjuer: Men andre typer møteplasser. Vi har jo en utfordring ift at alumni bor i Oslo, mens NHH er i Bergen. Hvordan kan vi lage møteplasser?

Respondent: Det hadde vært hyggelig å få invitasjon til UKEN, NHH-Symposiet og andre arrangementer i Bergen. Det gjør man jo ikke. Jeg kunne godt reist til Bergen på NHH-Symposiet om jeg fikk et godt tilbud. Man kunne hatt geografiske eller bransjespesifikke grupper. Det tror jeg hadde vært bra.

Intervjuer: Jeg føler jeg har fått mange gode svar her. Er det noe du ønsker å tilføye?

Respondent: Det er viktig å understreke at det er kritisk at NHH bruker tid og penger på alumnivirksomhet. Da spesielt for omdømmet.

Intervjuer: Tusen takk for at du tok deg tid!

Intervju #2

Intervjuer: Det du sier er selvsagt anonymt og skal kun brukes til oppgaven. Som jeg har nevnt skriver jeg oppgave om hvordan NHH kan bygge sitt omdømme gjennom alumnivirksomhet. Omdømme er summen av de assosiasjoner en gruppe mennesker har og hvilke verdier de legger disse assosiasjonene. Altså er omdømme målgruppespesifikt. For NHH er aktuelle målgrupper studenter, næringsliv, styringsmakter, nye studenter, forskningsmiljøer internasjonalt og nasjonalt, samt ansatte ved NHH. Nå vil jeg at du først skal assosiere helt fritt om hvordan NHH skal kunne bruke sin alumnivirksomhet til å bygge omdømme, men ha også målgruppene i bakhodet. Hvilke aktiviteter kan NHH Alumni bruke for å påvirke de ulike målgruppene? Og

Respondent: Jeg tror først og fremst at studenter som har gått på NHH er veldig lojale ovenfor NHH. At de føler seg veldig knyttet til skolen og det miljøet der. På bakgrunn av dette kan de bidra til å styrke omdømmet til NHH. Det handler jo om at om du behandler noen godt, så snakker de pent om deg. Det ligger i bunnen. Poenget for NHH er å få de lojale studentene til å fortsette å være lojale og snakke pent om dem og forholdet til skolen, også etter at de har forlatt skolen. Det tror jeg er en viktig del av dette. Jeg tror veldig mange utstråler denne lojaliteten når de snakker pent om NHH og forholdet sitt til NHH og sin studietid. Veldig mye av kontakten med skolen stopper etter endt studietid, men kontakten med hverandre fortsetter, mens skolen blir mer og mer perifer. Så det er jo snakk om for NHH å videreutvikle dette forholdet, enn slik det er i dag at ingen har grepet denne muligheten. Og det er klart at alumninettverket er inngangsporten til denne kontakten. Det krever tid, penger og aktiviteter. Og som jeg har snakket med deg om tidligere; folk i dag er opptatt. De har så mange aktiviteter og for å få oppmerksomhet omkring de aktivitetene en tilbyr være så bra at alumni prioriterer å delta. Nå tror jeg det lureste NHH Alumni gjør, for å bidra, er å ta utgangspunkt i de aktivitetene alumni selv tar initiativ til.

Intervjuer: Bruke frivilligheten?

Respondent: Sånn det er nå, for alle norske høyskoler og universiteter, gjør man ikke det. Men det er viktig å engasjere, det tror jeg er avgjørende for å få det til å fungere. Gjør man ikke det blir alumninettverket sett på som en database for å finne adresser. Og det fremmer ikke omdømme. Da er det veldig greit at man vet man kan finne Per og Kari, men de forstår da ikke hvor NHH vil med dette.

Intervjuer: Litteraturen viser at det er tre hovedaktiviteter som skal reflektere ønsket omdømme, og som på den måten kan være med på å bygge omdømme. (*Viser modell, se vedlegg 2*) Den første er å kommunisere kjerneaktiviteter. Forskning, undervisning og formidling. Hvilke aktiviteter kan NHH Alumni gjøre for å påvirke omdømme, basert på dette?

Respondent: Bruke alumni mer aktivt i undervisning. Også i forhold til å gi oppgaver. Jeg vet ikke hvordan det fungerer i dag?

Intervjuer: Ikke i noen stor grad bruker man reell case fra bedrifter.

Respondent: Dette er jo også en måte å rekruttere på. Jeg har jobbet med store konsultantselskap og de har jo lyst til å bidra, så at NHH Alumni bidrar mer aktivt på dette, tror jeg kan være viktig. Og dette gjelder jo også forskning. At alumni/bedrifter kan komme med innspill fra sin hverdag og bidra til forskning.

Intervjuer: Den andre er markedskommunikasjon; annonser, pr, brosjyrer.

Respondent: Hvor er internett da?

Intervjuer: Ja, internett må jo være med i denne boksen.

Respondent: Jeg skjønner ikke hvorfor ikke internett er med her?

Intervjuer: Nei, det har du rett i.

Respondent: Når det gjelder markedskommunikasjon gjelder jo dette også innhold. NHH Bulletin, her er det jo noen ganger saker om alumni og egne alumni sider. Det å presentere en alumni. Hva gjør han/hun i dag? Det er jo så mye å ta av, så mange spennende mennesker. Kanskje få en alumn til å skrive? For det er jo en ting å lese et intervju og intervjuer, en annen ting er jo å spørre om en alumni vil skrive.

Men det er jo bare sånne små ting. På visittkortet til alumni fra større, internasjonale universiteter står det ofte for eksempel Harvard alumn på visittkortet. For det er gjevt å være en alumn derfra. Det er helt vanlig. Og det må jo være et mål. NHH alumn på visittkortet. Tidligere kjøpte studenter NHH- ringen. Men det er ikke noe jeg personlig vil gå med. For når jeg er ute privat, så er det ikke noen grunn til at de skal vite at jeg er kandidat fra NHH, for da kan det tenkes at det hindrer min mulighet til å bli kjent med folk. Men å få folk til å sette NHH alumn på visittkortet er jo mye kulere.

I gamledager var det måten å se man var NHH alumn, at man kjøpte ringen. Min generasjon er veldig knyttet til NHH. Tildels arrogante. NHH er NHH, og lojaliteten til høyskolen trues ikke av BI, selv om de er flinke og jeg respekterer deres arbeid.

Intervjuer: Også har vi den siste som er organisering og ledelse av markedsarbeidet. Hvilke aktiviteter tror du vi kan knytte alumnivirksomheten opp mot her for å styrke omdømme til NHH?

Respondent: NHH kan nok være mer ydmyke i forhold til konkurrenter og utvikling i markedet. De må henge med altså. Og de er jo opptatt av rating, og det viser at de henger med.

Det er mange som forsterker følelsen av stolthet der ute, når du sier du er siviløkonom fra NHH og det føles godt. Men det som er rart, er at det er ikke det faglige miljøet som jeg tenker mest på når jeg tenker på NHH og stoltheten min der. Jeg vet for lite om hva som skjer faglig til at det er det som gjør meg stolt.

Alumni har så ulike interesser, de er veldig ulikt plassert i livs- og karrieresyklus, så det er en nok en krevende gruppe. Jeg er jo ikke interessert i regnskap og finansielle emner, men jeg elsker ledelse og organisasjon. I tillegg til at det er snakk om interesser i forhold til hvor du er i karrieren. Men jeg tror det er viktig at NHH Alumni velger ut noen ting, sett opp en prioritert liste, ikke prøve å gjøre alt. De må begynne med noen ting som gir effekt i forhold til at det blir lagt merke til. Lage noen snakkiser. Det er da dere får oppmerksomhet.

Jeg tror det må være blanding av sosialt og faglig, fordi det sosiale klarer alumni å ordne

med. Sånn for eksempel kulljubileer hvor NHH bare legger til rette. Det er jo kjempepopulært! Men det skolen kan gjøre i tillegg er å bidra med det gode faglige. Det som er viktig å tenke på er at målgruppene, alle tidligere studenter fra NHH, er en så sammensatt masse. Både når det gjelder faglige interesser, og når det gjelder hvor de er i livene sine. Så det NHH må gjøre, for å få til denne følelsen av at studentene fremdeles er stolt av skolen sin, er å segmentere. En må ikke tro at ett tilbud kan tilfredsstille alle. Og det gjør det jo ekstra utfordrende og vanskelig.

Intervjuer: Det i tillegg til at NHH Alumni ikke klarer å dra nytte av frivilligheten.

Respondent: Ja, for de små frokosttreffene jeg har vært på har vært utrolig vellykket og noe folk har satt pris på. Men, jeg tror ikke at det bør koste så mye for de som skal delta. Det gjør ikke det i dag?

Intervjuer: Nei, det gjør ikke det.

Respondent: Nei, for folk har jo penger, det er ikke det det står på, men tiden. Det er tiden jeg bruker som må være verdt det. Det jeg tror NHH kan gjøre er å videreutvikle de frokostmøtene mer på nettverksbyggingssiden. Være mer bevisst på det i måten møtene arrangeres. Nå kommer man og setter seg og sitter til man går. Opplegget bør være mer tilrettelagt for at du kan treffe nye mennesker og at det fokuseres på verdien av det. Det er det lille ekstra som gjør at det blir tenkt på som kjempebra! Da er det ikke snakk om penger, men det er det at du får mer enn du forventer. Noen sier jo at det er det som er god kvalitet. At du får det du forventer og mer. Jeg tror ikke dette går på pengene, men på prioriteringer for å få til dette.

En ting er samlingene, en annen ting er de faglige samlingene som er på skolen. De store arrangementene. Her gjøres det kanskje noe?

Intervjuer: Ja, det gjøres noe, men samspillet mellom NHH og NHH Alumni kan nok bli bedre i denne sammenheng. Og i større grad se synergene av hverandres aktiviteter.

Respondent: Det går ikke om ikke det samspillet fungerer. Her er det noe som er helt sentralt. Det er en forutsetning at NHH Alumni er en fullt integrert del av høyskolen. Men jeg tror ikke at NHH er unik i norsk sammenheng på det området?

Intervjuer: Nei, det har du rett i. Norske institusjoner er trege i forhold til alumnivirksomhet.

Respondent: Få alumni til å stille med lokale, engasjere og bruke fagfolk fra NHH der de er. Det er nok en god løsning. I nettverksbygging er en av de fire grunnpilarene å være deltaker, ikke medlem. Så før NHH Alumni greier å få deltagere og ikke medlemmer, er de en medlemsorganisasjon, ikke et nettverk. Om grunnen til å legge seg inn er for å få tilgang til databasen, er jo det greit nok det, men det finnes jo så mange andre muligheter der. Det er så lite som skal til før det blir deltagelse.

Historie om nettverk vs. medlemsorganisasjon. Redigert bort.

Basere seg på frivillighet, ikke bare at man har en database. Legge til rette for å engasjere alumni der de er. Vurdere dette med å gi folk muligheten til å profilere seg og firmaet sitt. Vise sitt eget firma og NHHs navn.

Jeg er med i et alumninettverk hos en tidligere arbeidsgiver, og her besøker vi hverandres bedrifter årlig. Dette er det også muligheter for i NHH Alumni. Her får vi en oppdatering fra bedriften vi jobbet for – og det må jo også NHH gjøre. Det må være en logisk kobling. Og i tillegg å knytte faglig ekspertise fra NHH opp mot bedriftene, og de så at det fungerte, vil det fremme kontakten mellom NHH og næringslivet. Det er det som må til. Det er ikke bare NHH Alumni som jobber med dette, det må være forankret i hele NHH- miljøet. Jeg tror det er noe med det at når det du gjør virker, så vil det bli prioritert. Du må vise det i handling, i aktivitet, i resultater.

For meg å logge meg inn på NHH Alumninettverket, det å gå inn der uten videre, uten å lete etter kullinger. Det gjør jeg ikke. Men NHH Alumni må oppsøke alumni på de arenaene de allerede er. Mulig LinkedIn er det mest rette her. Man må la alumni få lov til å lage egne grupper. Det finnes jo mange undergrupper som NHH Alumni ikke engang vet at eksisterer. Og de er først og fremst sosiale da. Men det er jo denne kombinasjonen mellom det faglige og det sosiale. Det sosiale aspektet får man jo, gjennom kulljubileer, etc., men om jeg også kan få noe ekstra ved å være medlem, så skapes det en ”snakkis” og det kan trekke oppmerksomhet mot NHH Alumni.

Intervjuer: Har du eksempler på en sånn snakkis?

For mange år siden fikk jeg Lehmkuhl-foredraget i posten. Det er noe jeg får, fordi jeg var NHH alumn og dette skaper snakkis. Det koster ikke NHH Alumni så mye, og det er sånne små greier som skaper merverdi.

Intervjuer: Takk for en interessant samtale, og gode svar.

Intervju #3

Intervjuer: Hei og velkommen! Ja, som jeg allerede har fortalt skriver jeg oppgave om hvordan alumnivirksomhet kan bygge NHHs omdømme. Og omdømme er assosiasjonene en gruppe mennesker har og hvilke verdier disse tillegger assosiasjonene. På denne måten er omdømme målgruppespesifikt, på den måten at næringslivet, ansatte, studenter, styringsmakter, forskningsmiljø, media og nye studenter kan ha ulike oppfatninger av NHH. Først vil jeg du på overordnet nivå kan tenke på hvordan NHH Alumni kan være med på å påvirke disse målgruppens oppfatning av NHH.

Respondent: For ansatte på NHH er jeg litt usikker, men jeg tror at det gir dem en stolthet av å jobbe på NHH, som er en institusjon hvor de som har studert der tidligere kommer tilbake fordi det er mye arrangementer og mye som skjer rundt det. For nye studenter tror jeg det gir dem en god pekepinn på hvilke muligheter som møter dem etter at de har gått på NHH, at det er mulig å bygge nettverk på den måten og møte mennesker som har gått på NHH. For de som er medlem i alumni, tror jeg det viktigste er nettverksbygging og jeg tror de setter pris på å ha et forhold til studiestedet. En grunn til å komme tilbake og en grunn til å møtes. Også på det å holde seg faglig oppdatert, det vet jeg det er mange som setter pris på. Og bruker samlinger til. For media vet jeg ikke. I Norge er det ikke så utbredt kultur for alumni, så det er vel ikke så mange som har skrevet saker om det. Dette er stjernenettverket og lignende, får man jo ikke. Det er mer uformelle nettverk som får denne omtalen. I næringslivet er det jo mange som er tidligere studenter. Jeg tror alumnivirksomhet er en viktig link for næringslivet til de

akademiske kretser. Det er vanskelig å komme inn når du er kommersiell, så da kan NHH Alumni fungere som en link mot et forskningsmiljø.

Intervjuer: Jeg bruker Magne Supphellens modell som rammeverk for teorien i oppgaven. (Viser modell, se vedlegg 2) Dette er et utdrag, men det viser at ønsket omdømme skal reflekteres gjennom tre hovedaktiviteter, som bygger omdømme. Om en klarer det, kan en da oppnå at ønsket omdømme på sikt blir det faktiske omdømme til NHH. Den første aktivitetsbolken er kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter. Hvordan tror du alumnivirksomhet kan kobles mot kjerneaktivitetene?

Respondent: Jeg tror det som gjøres i dag, på frokostseminarene, er en fin måte å koble på. Og jeg har også inntrykk av at de vitenskapelig ansatte ved NHH setter pris på å delta på disse samlingene. Jeg tror det er smart det man har gjort i forhold til å åpne biblioteksdatabasene for alumni. Det kan jo være anledninger man kan dra nytte av dem. Jeg hørte på en bed.pres [bedriftspresentasjon] at noen ønsker å ha tilgang til gamle forelesningsnotater. De er enkle å gå igjennom, i stedet for å dra frem gamle pensumbøker. På undervisningssiden, så vil det være en mulighet å få bedrifter til å lage case og holde en forelesning om det caset. En mulighet til å knytte tettere relasjoner mellom de som har gått ut og bedriften de jobber, i forhold til undervisningen. Jeg tror det kan brukes mer. Også med tanke på undervisning i praksis, at studenter er utplassert et halvt år eller mindre hos bedrifter, som et ledd i sitt studie. Sånn man gjør mer av i utlandet.

Formidling. Her er det en lang vei å gå. Her kan man bruke alumni til å holde medietrening for ansatte, presentasjonsteknikker, og så videre. Man kan bruke folk som jobber med formidling. Dette i tillegg til å pleie forholdet med journalister. Det er mange journalister som har studert på NHH, så å være flinkere til at administrasjonen screener alumnibasen og ser hvordan de kan bruke personer der. At det ikke er en person som har ansvar for å følge opp det, men at alle avdelinger bruker den. Finne ut hvem som kan brukes hvor.

Intervjuer: Markedskommunikasjon; brosjyrer, annonser, internett. Hvordan kan man bruke dette?

Respondent: Brosjyrer er jo ikke så viktig, og annonser er innmari dyrt i forhold til hva man får tilbake. Men jeg tror pr og informasjon på alumnis nettsider og informasjon som går til medlemmene er viktig. Jeg tror at om det er et arrangement, så tror jeg at å lage pr omkring et alumninettverk, vil det være en fin måte å få flere medlemmer på. At man tenker- å dette vil jeg være med på. Hvis man er først ut og er toneangivende, kan man få det ut i pressen.

Intervjuer: Vi har jo snakket litt om alumnitreff, som går under både formidling og markedsarbeid, men om vi går til den siste bolken, organisering og ledelse av markedsarbeidet. Er det andre aktiviteter du kan tenke alumni kan gjøre?

Respondent: Det kunne alltid vært større møteplasser. Om man hadde mer ressurser til rådighet. Seminarer som var større og tok inn flere eksterne foredragsholdere. F.eks Porter kommer, vi inviterer alumni til dette. Å få tilgang til noe ikke andre får tilgang til, kan bidra til å gjøre en større greie av det, enn et frokostseminar.

Hvordan er samarbeidet i forhold til UKEN og NHH-Symposiet? Vil det være mulig å linke de litt mer? Hvilke møteplasser vil alumni ha? Da kan jo disse være en måte å synliggjøre alumni på.

Intervjuer: Tusen takk for at du stilte opp☺ Det var nyttig!

Intervju #4

Intervjuer: Hensikten med dette intervjuet er å se hvilke aktiviteter NHH Alumni kan gjøre for å bygge NHHs omdømme. Jeg tar opp på bånd for å kunne legge ved alle intervjuene i sin helhet. Du er anonym og det du sier er selvsagt konfidensielt og skal kun brukes i oppgaven.

Omdømme er summen av de assosiasjoner en gruppe mennesker holder og hvilke verdier de tillegger disse assosiasjonene. Omdømmet er målgruppespesifikt, fordi ulike målgrupper kan ha ulik oppfatning av eksempelvis NHH. Næringsliv, forskningsmiljø, nye studenter, alumni, styringsmakt og ansatte og studenter per dags dato er målgruppene til NHH. Nå skal vi se på hvilke aktiviteter NHH Alumni kan gjøre for å påvirke disse målgruppens oppfatning av NHH.

Helt først ønsker jeg du skal tenke helt fritt på hvordan NHH kan bruke sin alumnivirksomhet til å bygge sitt omdømme.

Respondent: Generelt sett gir jo nettopp NHHs alumnivirksomhet en fantastisk mulighet ved at NHH utdanner ledere, altså personer som tar sikte på å bli ledere, eller kommer i en lederposisjon senere. Og også personer som er i stand til å målbære NHH videre til sitt lokalområde og er påvirkere i samfunnet totalt sett. Slik at dette å jobbe alumnipåvirkning tror jeg er et viktig område. Dette er jo tilsvarende markedsføring av et produkt. Da lurar man på hvordan man skal kunne påvirke det eksterne markedet der ute. Enten kan det gjøres ved ren markedsføring eller bruke forhandlere eller formidlere underveis. Og jeg som ser på alumni som de beste mulighetene til å formidle hva NHH står for og hvordan kan NHH brukes i samfunnsmessige sammenhenger. Og en målsetning for alumnivirksomheten bør jo være, punkt en, å få en forståelse av at NHH fortsatt skal være en av de viktigste samfunnsaktørene når det gjelder høyere økonomisk administrativ utdanning, altså selve utdanningsdelen. Det andre må jo være at NHH blir en kanskje enda sterkere aktør i forskningsdelen i det norske samfunn som dreier seg om de kjerneområdene NHH jobber med. Og da tenker jeg på den forskningsaktiviteten NHH har i dag. Og det som er interessant å merke seg, parallelt til det, er at jeg har jobbet som eksternkonsulent mot sykehusutvikling som nettopp bruker denne slags fagkunnskap inn mot sin egen kjernevirksomhet, sin egen interne utvikling. Så her får du den akademiske bakgrunnen inn og kan få frem NHHs informasjon på den måten.

Også er det noe med dette stolthetsaspektet jeg synes er spennende. Jeg er stolt av å ha gått på NHH fordi NHH er etter mine begreper en seriøs samfunnsaktør, som omfatter kandidater fra NHH i et bredere samfunnsperspektiv. Andre økonomer blir kanskje mer næringslivsorientert, mens kandidater fra NHH også har en større tendens til å søke seg til offentlig forvaltning. Altså dekker de et videre spekter av samfunnssiden- og kanskje mer seriøst. Og i vår finanskrisesituasjon så er ikke det så dumt, at NHH har et mer seriøst preg.

Og tilbake til alumni. Alumnivirksomheten er jo på mange måter en spydspiss som skal få frem NHHs potensiale innenfor ulike områder. Fordi man jobber innenfor ulike deler av samfunnet og kan brukes som en meningsbærer. ”Hvorfor har vi ikke tenkt på NHH i denne sammenheng?”, når en er på jakt etter spisskompetanse innenfor økonomisk administrativ utvikling. Altså i sammenheng med å trekke inn eksternkompetanse. Alumnivirksomheten må

kunne brukes også i en videre sammenheng, ikke bare for å få folk til høyskolen eller skaffe midler til høyskolen, men det kan også brukes i en utvidet sammenheng, kanskje til å få gjennomslag for forskning innenfor områder og forskningsformidling- også i regjeringen. Nå snakker jeg jo veldig stort, men det er klart at vår forskningsminister har ingen lett oppgave med å formidle forskningen som gjøres. Og kanskje alumni kan knyttes opp mot å målbære den forskningen som gjøres ved NHH.

Jeg føler veldig sterkt at de som har gått ut fra NHH, de er stolte av det og synes det er veldig all right.

Intervjuer: Dette ble jo det litt store bildet, men litt mer konkret kan vi begynne gå inn på modellen, som jeg bruker som overordnet rammeverk for oppgaven. (*viser modell, se vedlegg 2*). Modellen viser at NHH har et ønsket omdømme, det vi ønsker å bli oppfattet som. Og dette skal reflekteres gjennom ulike aktiviteter. Om man klarer å reflektere dette ønskede omdømme gjennom disse aktivitetene, kan målgruppene på sikt påvirkes i den grad at ønsket omdømme blir det faktiske. Hvordan tror du alumnivirkksomheten kan bidra i forbindelse med kommunikasjon av NHHs kjernevirksomhet? Vi har jo snakket litt om forskning og forskningsformidling, men på undervisning?

Respondent: Dette er jo egentlig produksiden. Forskning, undervisning og formidling. Markedskommunikasjon er hvordan vi jobber og hvordan får vi til en forståelse av hvordan vi jobber. Organisering og ledelse av markedsarbeidet er å se på hvordan vi skal få det til.

Men på kjerneaktivitetene. Om man ser på Siviløkonomens aktiviteter i Oslo er jo de generelle for alle siviløkonomer. Det kan jo også være at man kan ha spesialaktiviteter knyttet mot NHH. Dette er jo en utmerket mulighet til å ha spesialarrangementer for NHH'ere, ikke bare kulljubileer, og vise hva NHH jobber med og vise at vi vil gjerne ha kontakt med kandidatene videre. Så en allianse i den sammenheng kan være en idé. Så er det spørsmål videre om at det er mange foreninger man har anledning til å være med i, og det er grenser for hva du har lyst og tid til å involvere deg i. Dette avhenger jo også av livssituasjonen du er i. Men på en annen side, så hvis man kan appellere til noen grupper som kan jobbe med alumnisiden. For eksempel NHHs venner, dette er jo en litt eksklusiv gruppe, men om NHH Alumni kan knytte seg mot allerede etablerte grupper også. For hovedpoenget her må jo være å spre mest mulig informasjon om kjerneaktivitetene til NHH, slik at ulike samfunnsaktører har det i hjernen at når de tenker på forskning innenfor økonomi og administrasjon, så er det første de tenker på NHH. Så hva må til for å få til dette. Fordi alumni kan være en del av så mange av målgruppene. Det er viktig når man jobber med utredningsarbeid i større organisasjoner å få tilgang til de siste forskningsrapportene innen det området en jobber med. Og her kan NHH Alumni bidra til å skape forståelse for hva det arbeides med på NHH nå, i forhold til spennende prosjekter. Og da fører jo dette til at NHH får markert sin forskning. Et annet eksempel er fra vårt kulljubileum, da fikk vi en presentasjon av professor Terje Hansen og den var noe jeg ønsket å ta med meg tilbake og presentere for de som arbeider med slike ting på min arbeidsplass.

Ved at alumni er mer oppdatert på hva NHH jobber med, kan du oppnå det man ser i utlandet, at det er en mye tettere kontakt mellom institusjonen og næringslivet/samfunnslivet. Dels fordi de har en mer utbredt foundingside, men også fordi det er så viktig å ha denne kontakten mellom brukerne av vår forskning, næringslivet og offentlig virksomhet, og institusjonen. Og denne vekselvirkningen her er veldig viktig å få til. Det betyr at det kan åpnes for muligheten til å kunne hospitere hos NHH, altså at man blir utplassert fra arbeidsplassen. Som en

utveksling. Og også motsatt, at vitenskapelig ansatte eller studenter kommer til en organisasjon på utveksling.

Intervjuer: Ja, dette er interessant og jeg tror det er viktig å få denne vekselvirkningen som du nevner.

Respondent: Ja, og dette går jo også på undervisning. Jeg har tideligere vært tilknyttet Handelsakademiet og da trakk vi inn ulike engangsforelesere eller case presentasjoner. Det kunne være akademikere med interessant bakgrunn, folk fra næringsliv og så videre. Og her ligger det jo mange muligheter i selve undervisningen. Det kan jo også være en mulighet å knytte alumni opp mot kollokviearbeidet og spesielle prosjekter. Mange har jo fått veldig mye erfaring med å jobbe på prosjekter, som kan være nyttig også for studenter. Det åpner jo også for å se på forholdet mellom teori og praksis. Om det kommer en ekstern inn og ser på teorien på pensumlisten og deretter forteller hvordan det gjøres i praksis. Det skaper refleksjon.

Det dreier seg om er å få frem hvilken ressurs NHH er for samfunnet og også de internasjonale kontaktene NHH har, slik at NHH også brukes som en slags formidler. At kontakten med NHH vil medføre at man får kontakt med andre forskningsmiljøer eller andre resultater. Og forskning er jo et litt lukket miljø, det er det og har alltid vært. Markedsføring av forskning er vanskelig. En vil gjerne ha ressurser til det, men i den grad det brukes og hvor er en annen sak. Så av natur er det noe innadvendt, og andre må derfor hjelpe til for å få disse resultatene ut. Slik at det ikke bare dreier seg om internasjonale fagtidsskrifter som gir poeng rent forskningsmessig, men også tilgang til miljøet som sådan. Og da kan alumni være en vei å gå i den sammenheng.

En annen ting jeg også tenkte på er at alumniorganisasjonen, eller representanter fra den, er jo også en organisasjon som jo i prinsippet står for en del praktisk kunnskap. De ser hva som foregår ute i samfunnet og pløyer det tilbake til NHH som en slags ressursgruppe, en høringsgruppe. Kanskje innen spesielle områder, for eksempel hvordan NHH skal utvikle seg rent strategisk. At NHH ser hvor de ulike alumni jobber og bruker dem og deres kontaktnett og gir tilbakemeldinger i en strategisk sammenheng eller i andre sammenhenger. For eksempel omdømme. "Hva slags omdømme har vi nå?". At man ser på disse som en hørings- eller innspillsinstans i forhold til ting man jobber med. Det er viktig å høre på brukerne til en hver tid. Det kan jo overføres i et markedsføringsperspektiv. Man setter ikke i gang produktutvikling og lansering av et produkt man ikke vet om brukerne vil ha. Om en får til dette godt, kan det faktisk gi tyngde i forhold til regjering/storting når større beslutninger skal tas.

Intervjuer: Når det går på markedskommunikasjon da. Annonser, pr, grafisk profil og internett.

Respondent: Når det gjelder NHH Alumni sine sider bør det nok segmenteres i forhold til alder og situasjon i livet. Du bør ha en viss avstand til når du gikk ut, de som nettopp er ferdig er kanskje ikke de mest aktive, men også stillingsmessig, hvor du er i bedriften. Og interessemessig. Normalt sett øker jo interessen for hva som foregår rundt deg når du blir eldre. I yngre alder er det viktig å få familielivet til å fungere, og så videre.

Intervjuer: Ja, det er jeg enig i. Man må treffe folk der de er om man skal nå frem.

Respondent: Også må kontaktforholdet mellom sin gamle studieinstitusjon og individet være

basert på at man synes dette er gøy. At det er noe som gir meg noe. NHH Alumni må finne ut hva som motiverer mennesker om man skal være med på samlinger for eksempel. En ting er jo å være med, men man må få noe tilbake. Premien må være der. Ikke at det skal være bonuser, men at jeg får faglig utbytte, jeg får utviklet interessene mine sammen med andre med felles interesseområder.

Intervjuer: Ja, og dette føres jo da tilbake på at for eksempel ved kulljubileer som du kjenner til, så er det på kullenes initiativ. NHH Alumni bare fasiliteter. Men det er dere som er motivert til å møtes.

Respondent: Ja, og det er sånn det må gjøres. At NHH er tilrettelegger for at alumni skal treffes enten det er kulljubileer, alumnitreff, eller lignende. Serviceinstitusjonen NHH Alumni som bistår. Det er et fantastisk tilbud. Spesielt i min erfaring med kulljubileer. Og dermed blir dette NHHs ansikt utad ovenfor gamle NHH'ere og man forbinder noe veldig positivt med det. Og det må være frivillig, ingen må få betalt på noen måte.

Intervjuer: Ja, og disse aktivitetene er viktig i forhold til den siste boksen. Organisering og ledelse av markedsarbeidet, som vi har snakket litt om tidligere. Hvordan kan alumni bidra her, til å påvirke NHHs omdømme gjennom aktiviteter?

Respondent: Her går jeg konkret på aktivitetene. Bare å ha aktiviteter i forbindelse med de ulike kulljubileene. Hvor man på ulike måter kan posisjonere seg for å få en times orientering omkring NHH. Hva dreier det seg om, hvilke hovedoppgaver har den? Hva skal vi nå og hvordan kan dere som jublanter bidra med i denne sammenheng? Så på kulljubileet fikk vi en veldig god forståelse av hva som er produktet, gjennom en presentasjon av rektor, da han fortalte om hva som er aktivitetene til NHH i dag. Og det er klart at sånn som vi har fått muligheten til, å få frem mailadressene til nesten samtlige i vårt kull, gir en mulighet til å ha direkte kontakt fordi listene kan brukes til det.

Jeg er også tilknyttet alumniorganisasjonen til min tidligere arbeidsgiver. En gang i året inviteres vi gamle arbeidstagere til et ettermiddags- kveldsmøte, hvor de dels presenterer sine ting og dels helt andre ting. Vinaften for eksempel. En fin kombinasjon av å få innblikk i hva de gjør og noe annet. Bakgrunnen er selvfølgelig at vi nå sitter i andre posisjoner og at vi da kan møte gode gamle kollegaer. Og da får jeg en anledning til å se hva min tidligere arbeidsplass jobber med og kan da trekke dette inn på min nåværende arbeidsplass. En god måte å synliggjøre. Og selv om man jobber i nesten direkte konkurrerende virksomheter, så deltar man med et åpent blikk og det synes jeg er veldig bra.

Intervjuer: Ja, dette gir jo noe tilbake til de som arbeider der nå.

Respondent: Ja, og de synes dette er kjempespennende. Å møte "oldiser". Jeg synes i alle fall det er hyggelig å møte nye mennesker der.

Intervjuer: Hvor mange møter da?

Respondent: Ja, det må være 60-70 eller sånt. Og det er jo veldig bra. Og da er det organisasjonens alumnivirksomhet som står for dette. Og da er det mange fra bedriften som deltar på dette med ulike roller og poenget er at det skal knyttes kontakter mellom gamle og nye. Og siden det bare er årlig, konkurrerer det ikke med så mye annet og da får man det til.

Intervjuer: Jeg har fått mange gode innspill her. Det var veldig spennende å få et litt bredere perspektiv. Takk skal du ha!

Intervju #5

Intervjuer: Alumni er veldig lojale mot NHH, det er ingen som er så lojale som de som har gått på NHH. Og jeg tenkte at dette må jo kunne brukes til noe. Så derfor valgte jeg NHHs omdømme og alumnivirksomhet som min problemstilling for masteroppgaven. Hensikten er å finne ut hvordan NHHs alumnivirksomhet kan påvirke NHHs omdømme. Du er anonym, og det du sier blir kun brukt konfidensielt i oppgaven.

Omdømme er den summen av assosiasjoner en gruppe mennesker har, og hvilke verdier de legger disse assosiasjonene. Omdømme er ulikt for ulike målgrupper og for NHH sin del har jeg definert følgende målgrupper: næringsliv, media, styringsmakter, fremtidige studenter, forskningsmiljø og ansatte og studenter på NHH per dags dato. Først vil jeg du skal assosiere helt fritt omkring hvordan du tror alumni kan være med på å bygge NHHs omdømme.

Respondent: Først og fremst tenker jeg på de nye, kommende studentene. Der ser du at NHH er en av to, per dags dato i Norge, som er akkrediterte institusjoner og rankede institusjoner. Og alumnivirksomhet er jo et element som er viktig i forhold til å bli ranket og akkreditert. Og det tror jeg i utgangspunktet for NHH har satt i gang alumnivirksomhet, for det er jo slik at enten så har du det eller så har du det ikke. Men du er nødt til å ha et godt, oppegående alumni for å gjøre det godt på rankingene. Og jeg tror NHH selv fnyser litt av å bli ranket, men det er viktig for, for eksempel kommende studenter, at NHH er tilstede på eksempelvis Financial Times ranking. For om du skal lokke nye studenter inn, og gode studenter, er du nødt til å gjøre det godt på disse rankingene. En tilleggsfaktor er at å gjøre det bra kan bidra til at forskerne på NHH kan få bedre vilkår for å publisere. Det bedrer jo også vilkårene for studentene som går på NHH, for om du er akkreditert og ranket, øker mulighetene for utveksling, etc. Så dette er jo et utgangspunkt. I tillegg har jo NHH satt i gang NHH Alumnifond, som er med på å styrke NHH som forskermiljø. Men det er også mulig å bruke slike fond til andre alumniinitiativ som kan være med på å styrke NHH. For eksempel fond som går til nybygg, datautstyr og så videre. I forhold til media og samfunn og den type ting, er det konkurranse i markedet med BI spesielt, så har jo NHH, som en statlig institusjon, mye mer begrensede midler til annonsering og slikt, så de er nødt til å trekke mer på å bli publisert i media, ha saker i media. Og på den måten å bli gjort kjent. Verdien av en omtale i media bør være større enn å rykke inn en annonse. Og på den måten kan du jo for eksempel se for deg at NHH bedriver, og det gjør de jo nå, seminarvirksomhet, etterutdanning og kontakt med alumni som blir dekket i media. Fordi det kan NHH trekke mye på. De har mange gode forskere, men også mange spennende personer som jobber ute i næringslivet, som de kan trekke inn, og på den måten tiltrekke seg medias oppmerksomhet. Synliggjøre de vi har i større grad. Det er en stor verdi i seg selv, med tanke på de begrensede statlige ressursene. NHH i seg selv har ikke noe problem, for studentene er stolte av å ha gått der. Så NHH har ikke i og for seg noe problem med å holde alumni nær seg, fordi studentene er så fornøyd. Vi gjorde en undersøkelse her jeg jobber som viste at studentene ved NHH synes skolen de gikk på var viktigere enn utdanningen i seg selv. Det er nesten motsatt på BI. Dette viser jo den unike stoltheten en har av å ha gått på NHH. Men NHH har en utfordring i forhold til det å gjøre studentene til ambassadører for NHH.

Intervjuer: Nå har du pekt på viktigheten av rankings og media. Hvordan tror du NHH Alumni kan bidra, hvilke aktiviteter kan de gjøre for å få til det du har snakket om til nå?

Respondent: For å få alumni til å bli med i NHH Alumni, står jo NHH Alumni i en konkurransesituasjon i forhold til folks tid. Det er jo et vell av sosiale medier, og det med å være på en sosial møteplass med alumni, det er fint, men jeg tror også at den største verdien er å bli invitert på arrangementer og få oppdatering: Møte professorer fra NHH og snakke med tidligere studenter både i en faglig og sosial setting. Der har du to hovedbyer i Norge som er Bergen og Oslo. Og å lokke alumni hit, er viktig. Da jeg en gang satt i alumnirådet, mente jeg at studentarrangementene også var viktig. Dette har ofte større appell, enn det kanskje NHH i seg selv har. I all fall blant en del av massen av kandidater. Så å bruke NHH-Symposiet, UKEN og andre studentarrangementer som en innfallsport til alumni, kan fungere. Det er jo i bunn og grunn et alumniarrangement det også. Studentforeningen bruker jo masse krefter på å selge seg inn til alumni for å få til disse arrangementene. Og de får det jo til. Så i alle fall bør det være slik at det er et samarbeid mellom NHH og alumni. Kommer det folk tilbake som ikke er med i NHH Alumni, bør det informeres om at NHH Alumni finnes. Informasjonen må ut!

Intervjuer: Vi skal fortsette. (Viser modell. Se vedlegg 2). Dette er et utdrag av en modell jeg bruker som overordnet rammeverk for oppgaven. Så basert på denne og litteraturen om omdømme er det tre aktiviteter som skal reflektere NHHs ønskede omdømme, og som på den måten kan være med på å bygge NHHs omdømme, slik at på faktisk omdømme blir det ønskede på sikt. Den første aktiviteten er kommunikasjon gjennom kjerneaktivitetene. Forskning, undervisning og formidling. Hvordan tror du alumnivirksomheten kan knyttes mot disse?

Respondent: Vi snakket jo litt om det i sted, i forbindelse med alumni som ønsker å få med seg forskningsnytt og møte professorer og holde seg oppdatert. Og nå har det jo vært stor suksess med seminar om finanskrisen og krakk og krise, og så videre. Men det bør ikke bare være i lavkonjunkturer, for det er alltid tema på ethvert tidspunkt som er spennende. Pluss at NHH Alumni kjenner jo til spesialiseringen til alle som har gått på NHH gjennom tidene så det går an å bruke det til å lage spesifikke arrangement. NHH Alumni kan sile ut en spesialisering og si at ”nå er det et arrangement du kan være interessert i”. Eventuelt kan man lage nettarrangement inne på alumnisidene, der man kan høre siste nytt innenfor ditt fagfelt. Her kan du få oppdatering på hva som foregår på NHH nå, i forhold til hvordan det var da du tok fagene. Jeg vet ikke hvordan dette påvirker omdømmet, men det går jo på å få NHH Alumni til å tiltrekke seg mer oppmerksomhet.

Når det kommer til undervisning må det jo være å trekke alumni mer inn i undervisningen som gjesteforelesere og synliggjøre at her har vi ”Ole Olsen”, han har gått på NHH og er faktisk konsernsjef i dag og nå er han tilbake for å snakke med oss. Dette er jo for å synliggjøre karriereveier for studentene som går på NHH via alumni. I min jobb er vi opptatt av at livslang læring starter når du er ferdig på skolen. Utviklingen skjer fort, og det er viktig å holde seg oppdatert for ikke å bli akterutseilt. Her har også NHH en viktig rolle å spille. Også kan man jo snu på det også, at alumni kommer tilbake til NHH og møter forskere og forteller om utviklingen i det praktiske arbeidet og hvilke deler av forskningen og utviklingen på NHH de har utbytte av. Da bidrar jo plutselig alumni tilbake til NHH. Også kan man jo da få mer praktiske eksempler til å bruke i undervisning. Dette kan jo NHH Alumni legge til rette for.

Det er jo en måte å synliggjøre alumni for studentene, og kan bidra til å rekruttere nye studenter.

Intervjuer: Ja, disse aktivitetene du nevner her, hvordan kan de linkes mot de ulikmålgruppene? Alumnitreff, arrangementer i regi av studentforeningen, alumni i undervisning?

Respondent: Om man klarer å gjøre treffene og arrangementene til noe stort og eksklusivt, vil jo media kunne påvirkes, ved at man selger inn sakene. Å ha alumni som gjesteforeleser vil kunne påvirke, studenter, nye studenter, og ikke minst næringslivet, da undervisningen kan bli mer praktisk rettet.

Intervjuer: Takk, vi skal gå til neste punkt. Markedskommunikasjon. Her inngår pr, brosjyrer, annonser og internett. Hvordan kan alumni brukes her til å påvirke de ulike målgruppene?

Respondent: Det blir jo litt som jeg sa innledningsvis, at NHH ikke har så mye ressurser til annonsering som BI for eksempel har. Så man må gjøre mest mulig ut av de ressursene en har. For eksempel gjennom å få stor dekning på de arrangementene man lager, eventuelt motivere økonomer, forskere og alumni til å bruke NHH- navnet i sin befatning med media. Dette står jo også ofte i avisene også, dersom noen skifter stilling så står det jo gjerne at de er ”siviløkonom fra NHH”, men det kan man være oppmerksom på at bør være en målsetning for alle alumni. Og i forhold til brosjyrer, mot nye studenter, så kan det være et poeng å skille seg fra BI- brosjyrene, og ha en mer seriøs profil. Mer konservativ i formen. Og det tror jeg NHH har gjort også. Det er jo forskningsmiljøet og studiemiljøet som er det unike ved NHH, som er mye større og bedre enn andre utdanningsinstitusjoner. Det er det som skiller oss fra andre.

Intervjuer: Vi har snakket litt om alumnitreff og arrangementer tidligere, men nå skal vi gå til paraplyaktiviteten her, nemlig organisering og ledelse av markedsarbeidet. Er det noen aktiviteter NHH Alumni kan gjøre, evt. NHH og NHH Alumni i samarbeid, for å nå de ulike målgruppene.

Respondent: Sånn som for eksempel kvinnedagen?

Intervjuer: Ja, for eksempel.

Respondent: Ja, det må jo være mer temaspesifikke dager. Tematikk i forhold til samfunnsdebatten. Igjen så bør jo alumni være bindeleddet her, ikke bare at forskere møtes, men at også andre alumni kan møtes. De som sitter som ledere i større bedrifter. De må jo også profileres.

Det finnes nok også mange, som jeg sa tidligere, alumni som er interessert i å finne ut hva som nå er det mest relevante i undervisningen i dag, i forhold til hvordan det var før. Før så lå dette på nettsidene, nå ligger jo alt gjemt kun for studentene. Så her kan jo NHH Alumni foreta litt sånn voksenopplæring og oppdatere alumni. Vi så at du hadde denne kursporteføljen da du gikk på skolen, nå ser det sånn ut. Da får du mer verdi av medlemskapet, pluss at du får effekten av at alumni er oppdatert og følger med. Og at du får undervisningsslidene dine når du går ut. Her kan du jo få til en type bundling av produkter at når du på et temaspesifikt seminar også får artikler som er produsert på området og undervisningsslidene fra i dag. Dette kan jo vise utviklingen på området også.

En RSS- feed kan jo også være noe man kan abonnere på, som gir deg din egen lille plass på alumnisidene der du får informasjon som er relevant for deg. NHH Bulletin er fin, men den er på papir og veldig bred.

Intervjuer: Jeg føler du har kommet med mange gode innspill så langt, er det noe du vil tilføye?

Respondent: Ja, det kan jo være interessant å se på disse akkrediteringene og rankingene. Det er vel bare en skole i Norden som har sånn trippel rating/akkreditering. BI er på vei til sin andre akkreditering. Omdømmemessig er det viktig å finne de mest relevante akkrediteringene. Posisjonere seg på rankingene. Selv om vi er en statlig institusjon, bør det være mulig. Selv om vi ikke får skolepenger. Det er i alle fall viktig på sikt, om NHH skal tiltrekke seg gode internasjonale studenter. Det er jo litt sånn toegget sverd, at det er gratis å gå på skole i Norge, så da er det jo lett å velge det som er gratis, men det som er gratis er også bra. Så NHH må få et sterkt internasjonalt navn, om søkerne ikke bare skal komme fordi det er gratis.

Det er jo også en viktig sak å holde en god relasjon med interesseorganisasjonene, for å synliggjøre NHH for eksempel i "Siviløkonomene". Dette er jo også viktig i forhold til publisering. Å synliggjøre produksjonen på NHH. Spre informasjonen om NHH til hele økonomimiljøet i Norge. For du har jo lyst til at så mange som mulig skal komme på de ulike faglige arrangementene som skjer i regi av NHH og da må NHH være synlig også i dette miljøet. På den måten kan standingen til NHH i økonomimiljøet i Norge økes. Dette vil igjen føre til at de ulike målgruppene blir påvirket.

Intervjuer: Tusen takk skal du ha.

Intervju #6

Intervjuer: Jeg tar opp det vi sier på bånd, for å kunne legge ved intervjuet i fullt format. Du er selvfølgelig anonym og det du sier er konfidensielt og blir bare brukt i oppgaven min. Hensikten med oppgaven er å se hvordan NHH Alumni kan bidra til å bygge NHHs omdømme. Omdømme er de assosiasjonene eller oppfatningene en gruppe mennesker har om NHH og hvilke verdier de tillegger dem. Det er altså opplevelsen og oppfatningen av NHH. Omdømme er målgruppespesifikt. Det vil si at ulike grupper kan ha ulike oppfatninger og opplevelse av NHH. De målgruppene jeg har definert er studenter, nye studenter, alumni, næringsliv, media og styringsmakter. Samt ansatte, både administrativt og vitenskapelig ansatte.

Først vil jeg du skal assosiere helt fritt om hvordan du tror NHH Alumnis aktiviteter kan være med på å bygge omdømmet til NHH.

Respondent: Jeg tror at de kan bygge omdømme ved at man har god kontakt med NHH som alumni, kan man holde friskt i minne de gode minnene man har og sørge for at man hele tiden har NHH som en bevisst del av tankene, sånn at man kan snakke positivt om NHH til andre. Enten det er jobbrelaterte ting, "hvem kan vi spørre for å finne ut av dette eller hvor kan vi lete etter denne informasjonen", eller om det skal være nye potensielle studenter. Så jeg tror det er viktig for NHH Alumni å pleie de gode minnene for at de skal være intakt i hodet.

Intervjuer: Du trekker frem å holde kontakt og pleie de gode minnene. Hvordan tror du at

man kan bruke NHH Alumni til dette, og hvordan kan det påvirke de ulike målgruppene?

Respondent: I forhold til de vitenskapelig ansatte, går det på det at NHH ikke er så tett knyttet mot næringslivet. Sånn at om de alumni som er ute i næringslivet holder NHH friskt i minne, så kan man lettere bruke professorer til om det skulle være forskningsbaserte oppdrag, foredrag, konsulentvirksomhet, sånne typer ting. Det er veldig aktuelt for ting i media, å kunne bruke det som et ledd i sin pr- strategi. Det tror jeg er utrolig viktig for NHH. I forhold til administrativt ansatte, så ser jeg ikke umiddelbart så mye annet enn at man blir mer fornøyd med arbeidsplassen sin hvis NHH er en god merkevare. I forhold til studentene så er det kjempeviktig fordi de er med på opprettholde og kanskje også øke verdien av merkenavnet. Og hvis de alumni i større grad føler en tilknytning til NHH, så vil de mer kommunisere at de har gått på NHH og det vil være med på å bygge omdømme. Jeg tror at det er veldig viktig at om du er alumni og tenker på NHH, så blir NHH en større del av personligheten din, du kommuniserer det og forholder deg da mer til en gruppe NHH'ere.

Intervjuer: Jeg har brukt følgende modell (viser modell, se vedlegg 2) som overordnet rammeverk for oppgaven. Den viser tre aktiviteter som skal reflektere det ønskede omdømmet til NHH og om du klarer det, er det større sannsynlighet for at det ønskede blir det faktiske omdømmet. Den første aktiviteten er kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter. Hvordan NHHs alumnivirksomhet kan være en del av kommunikasjonen av NHHs kjernevirksomhet?

Respondent: Det er litt som jeg har vært inne på tidligere at om alumni i næringslivet benytter seg av forskningen, så tror jeg det vil være med på å få NHH tydeligere ut og synliggjøre hva man driver med og få frem resultatene. Man sier jo at NHH skal være en drivkraft i norsk næringsliv, og for å bli det så er det viktig å kommunisere de funnene man har. I forbindelse med undervisning synes jeg det kan være veldig viktig å inkludere alumni i undervisningen. For eksempel med case og sånne ting. Og det tror jeg vil være positivt for alumni, for da kan de få "billig" arbeidskraft til å løse reelle problemstillinger. Samtidig som det ville være veldig nyttig for studentene. Og da får man også en sånn følelse av å være en enhet, som jeg tror kan være viktig for å bygge merkevaren. Også er jo dette også en mulighet for alumni å kunne rekruttere studenter fra NHH. Når det kommer til formidling, så går det veldig mye på å få frem forskningsresultatene, knytte det mot media. Og gjerne bruke NHH professorer litt som konsulenter. Ikke nødvendigvis slik at de skal forske for bedriftene, men at de kan snakke med dem også kan de knytte bedriftenes problemstillinger mot den forskningen de har gjort eller holder på med.

Intervjuer: Neste er markedskommunikasjon. Her inngår pr, brosjyrer, annonser, grafisk profil og internett. Også direkte salg av saker til media kommer inn her. Hvordan tror du alumni kan brukes i markedskommunikasjon fra NHH?

Respondent: Man kan bruke alumni til å få innpass en rekke steder tror jeg. Man kan gjøre seg relevant ved å trekke på alumni ved å ha kontakt med bedrifter, kan man i mye større grad være en del av bedriftenes pr- strategi også. Det kan jo være fordeler og ulemper med det, men om en bedrift har en hovedstrategi nå og kan knytte en professor opp mot det, så kan de jo havne i media på det. Fordi jeg tror at for NHH er det viktig å være enda mer synlig i media, og vise at man driver med noe relevant. Og det kan også være litt mer på den generelle arena, ikke bare Dagens Næringsliv. Aftenposten har også mange lesere som er relevante målgrupper i så måte. I forhold til brosjyrer og annonser tror jeg det er viktig å klare å mobilisere litt mer sentrale alumni. Alumni gjorde jo en kjempefigur i forhold til

markedskommunikasjon i DN nå. Den 1983- saken. Dette er kjempebra. Og det er troverdig og bra- og det gjør alle NHH'ere, både alumni, studenter og ansatte, stolte av NHH. Også kan man jo også gjøre som man har gjort før. Ha et sitat fra alumni i brosjyrer eller på nettsiden. Men det krever at man må være litt mer tilstede, for det er likevel ganske passivt. Man må være mer på den virkelige arena. Siden NHH ikke har markedsføringsbudsjetter til å sette i gang kampanjer sånn som BI gjør, er det desto viktigere å være tilstede i media. At man er mer synlig. NHH kunne nok gjort mer nyttig i forhold til næringslivet om de hadde knyttet seg tettere sammen med alumni. Fordi det hjelper ikke å forske om man ikke formidler. Jeg føler at resultatene fra NHH holdes veldig innenfor akademien. Om NHH skal være med på utvikle i næringslivet og bygge det, så må man gjøre seg mer relevant. Dette også i forhold til konkurransen fra BI. BI er kjent for å være praktiske og nyttige, mens NHH kan raskt oppfattes som litt teoretisk snobbete. Og det hjelper veldig lite.

Intervjuer: Vi går til den siste. Organisering og ledelse av markedsarbeidet. Her inngår merkevarebygging og aktiviteter. Er det noen aktiviteter du tror vi kan koble med alumnivirksomheten for å bygge omdømmet til NHH?

Respondent: Det er bare sånn som NHO- konferansen. Her var ikke NHH synlige i det hele tatt. Er man synlig der kan man i større grad knytte synlige, profilerte NHH alumner opp mot NHH og få synergier av det. Jeg synes NHH er altfor lite synlige sånn sett. Og der kan man nok helt sikkert trekke på alumni. Et annet eksempel er StatoilHydro- dagen. Det er jo veldig bra. Det går jo spesielt på omdømmet blant studentene, da det er en dag for dem, men om man får alumni til å stille opp for studenter så vil det alltid være interessant for omgivelsene. Slik som mentorprogrammet som er gjennomført også. Det er også noe som etter hvert kan bli interessant for omgivelsene og se hva som blir gjort og hva studentene får ut av det.

Av andre ting... Jeg tror det er viktig for NHH å være på den offentlige arena. Det er jo en type ringvirkning, for om NHH er synlige og har med seg sitt sterke omdømme, så vil flere og flere kommunisere at de er fra NHH. Og om de som er på den offentlige arena er mennesker man vil assosiere seg med, hvis de føler at de er stolte av merkenavnet og alltid vil kommunisere det, gir det effekt. Om det alltid står "Helge Lund, Siv.øk. fra NHH" når han presenterer strategier, gir det effekt. Og om han da i tillegg har samarbeidet med professor fra NHH og det kommer frem, blir det sterkere. Og det gjøres nok i større grad, men de ansatte på NHH vil jo ikke kommentere hva slags prosjekter de jobber med på siden, så blir det ingen effekt.

Når det er sagt, så kan jo alumni også hjelpe NHH. Altså med hva som funker. Det er mange som brenner for NHH, så det er nok mange som ikke synes det ville vært rart å bruke noen timer til å komme med innspill til eventer eller hvordan man skal posisjonere seg i forhold til ulike saker. Om man spør tror jeg nok man kan få mer hjelp enn man tror. Men gjerne også sånn at NHH kan arrangere konferanser eller seminarer hvor de i større grad spiller på alumni. Her skal NHH alumn blabla tale.

Intervjuer: Ja på den måten at det er alumnitreff i regi av NHH, hvor en alumni skal holde foredrag ja. Ikke nødvendigvis slik at det er alumnitreff hvor professor fra NHH skal prate.

Respondent: Men jeg tror at alumnitreff er veldig viktig. Nettopp for at alumni selv skal føle at de har en tilknytning til NHH og kan komme på en arena "vi er like og vi er fra samme sted". Og dette er viktig fordi det bidrar til at NHH kan opprettholde sin posisjon i næringslivet, en såpass dominerende posisjon. Og det tror jeg ene og alene er fordi man lett

rekrutterer i egne rekker. Og for å opprettholde dette, må NHH sørge for at det er en arena å møtes på og da må NHH også sørge for at alumni kommer tilbake til NHH. Det gjør de jo i forbindelse med karrieredagen, det er jo bare nesten bare NHH'ere som kommer og rekrutterer på NHH. Men det er også alumni som arbeider på andre steder, som kanskje kan komme og bidra i undervisning eller bidra på karriereveiledning eller sånne typer ting. Karriereveiledning tror jeg kunne være veldig interessant. Det tror jeg det er mange som kunne tenke seg å stille opp på. Ikke for lange perioder, men mindre oppdrag. Det tror jeg er viktig. For å sørge for at dagens studenter også kommer opp og frem.

Intervjuer: Takk for mange innspill. Det var nyttig. Tusen takk for at du tok deg tid☺

Intervju #7

Intervjuer: Hei. Fint at du har muligheten til å stille opp. Jeg tar opp det du sier på bånd, sik at jeg kan legge ved hele intervjuet i fulltekst. Du er selvfølgelig anonym, og det du sier er konfidensielt og vil ikke bli brukt utover oppgaven. Hensikten med oppgaven er å se hvordan NHH Alumni kan bidra til å bygge NHHs omdømme. Omdømme er de assosiasjonene eller oppfatningene en gruppe mennesker har om NHH og hvilke verdier de tillegger dem. Det er altså opplevelsen og oppfatningen av NHH.

Omdømme er målgruppespesifikt. Fordi ulike grupper kan ha ulike oppfatninger og opplevelse av NHH. De målgruppene jeg har definert er studenter, potensielle studenter, alumni (som kan ha mange av disse rollene), næringsliv, media og styringsmakter. Samt ansatte, både administrativt og vitenskapelig ansatte.

Vi skal ha fokus på alumnivirksomhet og se på hvilke aktiviteter alumnivirksomheten kan gjøre for å bygge NHHs omdømme.

Respondent: Du skal sammenligne med Harvard og McKinsey? NHH har jo muligheten. Jeg føler det som er bremseklossen det går jo mer på erkjennelsen og viljen. Da særlig hos toppledelsen. Dette kan jo oppfattes som en konservatisme. ”Ja, dette fungerer jo så fint, NHH er jo NHH og alle vet hvem vi er”. Så blir det litt ”why change a winning concept?”.

Intervjuer: Først vil jeg du skal assosiere helt fritt om hvordan du tror NHH Alumnis aktiviteter kan være med på å bygge omdømmet til NHH.

Respondent: Det vil jo definitivt bygges et godt omdømme når det belyses hva skolen er og hva den står for. Dette blir jo relativt i forhold til utdanningsmarkedet totalt sett. Kall det gjerne i gamle dager, da ting gikk mer på skinner og vi hadde mer lukket og styrt utdanningsmarked, så var ikke dette en problemstilling. Nå har det blitt større konkurranse og det har blitt en mye større åpenhet mellom institusjoner. Ikke minst med den nye reformen, hvor man kan ta en bachelor her og en master der. Og gjerne også å kombinere kurs og moduler. Da blir man ikke så institusjonsbundet som student og da må også institusjonen i større grad lokke til seg folk og skape lojalitet. Og dette gjelder også i en såkalt ”livsløpsfase”, slik utdanningen har utviklet seg, har det mer blitt en livsløpsaktivitet som man tar løpende og modulært. Og dette med etter- og videreutdanning har jo blitt radikalt mye større og mer aktualisert for NHHs del de siste ti årene. Og det er ingen grunn til å tro at denne trenden skulle avta. Så her er det jo et klart marked for NHH. Og i en sånn sammenheng er det jo viktig å holde kontakten med tidligere studenter. I tillegg til det å bruke

sine alumni som feltagenter. Det er jo slik som McKinsey gjør med sine alumni. De holder dem varme og bruker dem som et slags innsalgsrør for hva McKinsey er og står for og bedriver. Og da får de det sentralt plassert og får en kommersiell feedback konkret på det. Samme tankegangen kan jo NHH følge. At man da får aktive NHH- agenter gående i samfunnet og næringslivet, som da får en slags livsløpsbevissthet rundt NHH som kan bygges videre.

Intervjuer: Vi går videre på litt mer konkrete aktiviteter, og da er det denne modellen jeg bruker som rammeverk (modell er sendt på e-post, se vedlegg 2). Ønsket omdømme skal reflekteres gjennom tre aktiviteter. Først skal vi gå inn på kommunikasjon gjennom kjerneaktivitetene. Forskning, undervisning og formidling. Hvordan tror du alumnivirkomheten kan være med på å kommunisere kjerneaktivitetene til NHH?

Respondent: Man må gi målgrupper innblikk i hva som skjer rent faglig på høyskolen. Jeg som tidligere student, synes dette er veldig interessant at jeg blir oppdatert faglig og at det blir belyst en del rent faglige problemstillinger. Jeg synes også det nye magasinet [NHH Bulletin]er blitt fint, fordi det drar inn både de brede, akademiske sidene, altså forskning, men også de mer konkrete og debatterende sakene. Så det å gi målgruppene tilgang til NHHs kunnskap og kunnskapsutvikling, det er et virkemiddel her.

Intervjuer: Er det noe som kunne vært gjort helt konkret i forhold til formidlingen, bortsett fra nyhetsbrev eller bulletinen?

Respondent: Ja, jeg tror at høyskolen gjerne kunne kombinert dette med noe kommersielt. Gjennom, for eksempel, å gi aktuelle seminar. Gi noen sånne seminar på en dag eller en halv, som borer inn på aktuelle problemstillinger. At de gir en type "crash-course" om hvor vi er, hva det handler om og så videre. Og da med forankring i høyskolens kompetanse og kunnskaper. For eksempel nå i finanskrisetiden som har vært et år. Det er så mange problemstillinger som dukker opp, som veldig mange av de som er operative ikke har tid eller anledning til å sette seg inn i så mye i dybden. Og det å få en slik hurtig innføring på hva det handler om, de kritiske faktorene og mulige scenarier. At man er litt kondensert akademisk, men likevel operativ. Det tror jeg man kan selge ut til en grei pris og det vil ha en dobbel funksjon. Både gi høyskolen en liten inntjening og det vil være en alumniorientert kanal. Det vil forsterke den; nå er noe uklart, hvor ser vi etter svar? Jo vi ser mot NHH. Dette har jo en helt klar parallell til hva for eksempel BI gjør. De er ganske ramme på dette. De har hatt en god del arrangement som går på tematikk rundt finanskrisen. Det må jo ligge en erkennelse i bunn her, fra høyskolen sin side, at det er noe de ønsker å drive med. Og da må de også bake inn dette i insentivene ovenfor de som forsker og underviser, slik at de blir stimulert til å drive denne aktiviteten.

Også tror jeg også i større grad man kan utnytte tidligere studenter, altså slippe dem til. Et annet eksempel fra BIs alumnivirkomhet. Det er to personer som har et firma som er knyttet opp mot etter- og videreutdanningen til BI. Og her driver de 1/3 av tiden med undervisning på BIs masterprogrammer (MBA), 1/3 av tiden forsker de og 1/3 driver de sin egen kommersielle virksomhet hvor de gir kurs også videre. Og da har jo BI kommet på banen gjennom å tilby denne kursdelen deres opp mot alumni, og da har BI hel- eller delspionset disse kursene. Med dette blir det ganske lav terskel for å delta, slik at de får folk med. Og på den måten får alumni veldig god kontakt med skolen, samtidig som man får vekst og utvikling på det.

Intervjuer: Ja, dette er jo noe vi kunne overført til undervisning på NHH også?

Respondent: Ja, åpne opp. Banalisert nok kalt en franchisemodell. For i alumnibasen har man sikkert noen som ønsker å drive kommersiell virksomhet opp mot tidligere studenter i form av undervisning, kurs og så videre. Og så kan man tilby dette gjennom NHH Alumni som en kanal, men man måtte da co-brande det som en NHH Alumni aktivitet. Og dette kan utvides til ikke bare gjelde rent kommersielle aktører, men også andre som har tjenester å tilby. De kan også tilby dette co-brandet, gjennom NHH Alumni. Og at de da betaler en avgift til NHH Alumni for å få tilgang til denne kanalen. Og da får man en vinn-vinn situasjon for alle parter.

Intervjuer: Da har vi snakket om kjerneaktivitetene. Den neste bolken er om markedskommunikasjon. Brosjyrer, annonser, osv. Men også mer plasserte saker i media. Hvordan kan alumni brukes, i denne forbindelse, til å reflektere det ønskede omdømmet til NHH?

Respondent: Man kan få avtaler med noen såkalte alumni ambassadører, som gjør et poeng ut av de er alumni fra NHH, i noe av det de presenterer. Denne DN artikkelen som var i forrige uke om 1983- kullet, det var jo et eksempel på det de hadde gravd frem selv, men der var det jo mange mennesker som kom fra NHH og som definitivt ikke var redd for å snakke om det. Og det er jo et eksempel på at man kan plukke ut noen ambassadører og fronte det i media. Det er jo også noen skoler, jeg tror i farten det er BI, som har hatt annonser med tidligere studenter. Det er jo ikke noe i veien for at NHH kan ha det samme.

Intervjuer: Ja, slik det har vært på NHHs nettsider?

Respondent: Ja, det er jo også en mer direkte reklameorientert løsning. Man sliter litt på NHH med at man er så akademiske og har et så akademisk selvbilde. Og det er noe av det som er kjerne kvaliteten ved skolen, men man må passe seg så man ikke bare blir hvilende på laurbærene. Det å kunne bli litt mer forover lent i holdningen. Bli litt mer bydende og selgende. Det er jo klart at innholdet i det man holder på med, den faglige kvaliteten, er jo som det er- men den er jo også ”rock solid”. Så man har jo noe å selge, man må bare ville og tørre det.

Intervjuer: Ja, det er jo litt den balansegangen mellom å være litt mer kommers og likevel bevare den akademiske tyngden.

Respondent: Man skal ikke kopiere BI, for skolene har jo ulik profil. Og det kan man jo fint kapitalisere på. Man kan jo fint selge NHH som en skole med marmorsøyler og fløyelskapper og akademisk tyngde, men man må ut og selge. Man har en god basiskapital i for eksempel dette 83-kullet og også andre kull. Man har jo bare spydd ut det som etter hvert blir samfunns- og næringslivsledere på høyt nivå. Og dermed har man en slags elitefabrikk og alle vil jo dit. BI er jo kanskje mer i ”kjapp og artig”- markedet. Det kan jo ikke kopiere og det bør man jo ikke kopiere. Så man har en differensieringsfaktor her som går på nettopp dette med at man har den spesielle tyngden. Jeg vet jo at BI driver med ”tyngden du trenger”- annonser, men det har jo NHH faktisk i enda større grad. Og det er noe de godt kan fortelle. NHH kan godt komme litt høyere opp på banen og fortelle det.

Intervjuer: Her kom det frem mange gode poeng. Jeg tror vi går til den siste aktiviteten. Organisering og ledelse av markedsarbeidet. Her inngår merkevarebygging og aktiviteter. Du snakket jo litt om dette tidligere, i forhold til seminarer og kommersialisering av kurs, men er

det noen andre aktiviteter som kan nå de ulike målgruppene gjennom å bruke alumni/NHH Alumni?

Respondent: Den andre aktiviteten jeg nevnte i sted. Nemlig å ha et sånt torg for tjenestetilbydere, da fortrinnsvis med en basis av tidligere NHH studenter, og ha en franchise modell/ semi-franchise modell. Det er jo en konkret aktivitet.

Nå må jeg tenke meg om. Disse samlingene og treffene er jo en bra aktivitet.

Intervjuer: Alumnitreffene, ja.

Respondent: Det at man bare kan stille opp et sted og få anledning til å treffe folk og i tillegg få noe input. Det er et veldig gode i hverdagen og som gjør at man beholder høy bevissthet omkring skolen og det skolen driver med.

Også er det jo selvsagt det å holde en viss frekvens på informasjonen og sånn dialogorientert kommunikasjon med alumni i form av nyhetsbrev og magasin og sånne typer ting. Det synes jeg personlig er på et såpass bra nivå nå, det er viktig at man opprettholder dette og ikke skalerer ned. Og det er et poeng i seg selv. At man holder grepet og holder ut over tid. At det ligger en langsiktig satsing og strategi i bunn. Det fungerer ikke med stunt- orienterte on/off- ting. At det er veldig trykk et halvt år, og så nede i to år, og så videre. Det er nødt å være kontinuitet og langsiktighet.

Intervjuer: Er det noe du kan tenke deg man kan gjøre mot fremtidige studenter eller studentene som målgruppe?

Respondent: Ja, om man hadde en sånn ambassadørmodell, at NHH fikk avtalt en dag med Helge Lund og han hadde på et møte, rettet mot fremtidige studenter, kommet og frontet høyskolen og fortalt hva han har fått ut av den.

Det å bruke eksempelets makt, i forhold til hva man har produsert tidligere og særlig ovenfor nye studenter, som jo er litt usikre og ikke vet noe om skolens konkrete innhold. Det avhenger jo av hvor man er i livsløpet, hvor ung man, kanskje vet man ikke noe om studier i det hele tatt. Jeg vet det konkret for min egen del, da jeg valgte å ta min MBA ved NHH, så betydde referanser fra tidligere studenter en hel del. Jeg sjekket ut alternativer i både inn- og utland og landet på NHH fordi jeg følte, ut fra feedback, at det ville gi den kvaliteten jeg ønsket. Da sammen med en praktisk gjennomførbar ramme. Eksempelets makt skal man altså aldri undervurdere.

Intervjuer: Det var det jeg hadde å spørre om, jeg har fått mange gode svar. Er det noe du ønsker å tilføye?

Respondent: Nei, ikke annet enn at med de ressursene man har hatt til rådighet, synes jeg NHH Alumni har gjort et fremragende arbeid.

Intervjuer: Ja, det blir spennende å se hva annet som kan gjøres også, basert på svarene her. Tusen takk for at du tok deg tid!

Intervju #8

Intervjuer: Jeg tar opp det vi sier på bånd, for å kunne legge ved intervjuet i fullt format. Alt du sier er konfidensielt og du er anonym. Hensikten med oppgaven min er å se hvordan NHH Alumni kan bidra til å bygge NHHs omdømme. Omdømme er de assosiasjonene eller oppfatningene en gruppe mennesker har om NHH og hvilke verdier de legger dem. Det er altså opplevelsen og oppfatningen av NHH. Omdømme er målgruppespesifikt. Det vil si at ulike grupper kan ha ulike oppfatninger og opplevelse av NHH. De målgruppene jeg har definert er studenter, nye studenter, de som jobber på NHH, både administrativt ansatte og vitenskapelig ansatte, alumni (som jo kan ha mange av disse rollene), næringsliv, media og styringsmakter.

Vi skal ha fokus på alumnivirksomheten og hvordan den kan være med på å bygge omdømme. Først vil jeg du skal assosiere helt fritt rundt hvordan du tror NHH Alumnis aktiviteter kan være med på å bygge omdømmet til NHH.

Respondent: Jeg tror det er en veldig viktig del. Jeg tror at det ikke kan gjøres nok. Jeg synes NHH har en bra alumnitjeneste, men det finnes jo andre skoler ute i Europa og USA, som har enda sterkere alumninettverk. Alumninettverket blir jo en eksklusiv klubb, som folk bruker- og det blir en kobling mot andre nettverk. Sånn jeg ser på NHH, er det en kvalitetsskole, og de som har gått på NHH vet du hva står for. De har gjerne en rekke egenskaper som de hadde da de begynte og som de har tilegnet seg mens de har gått på NHH. Og det gjør at alumni som en del av å bygge omdømme er viktig. Eksempelvis, skulle jeg rekruttere nye folk gjennom et rekrutteringsbyrå. Og da var det to byrå det stod mellom, og da kan du si det ikke var noen ulempe for det ene byrået at både partner og hovedresearcher der var alumni fra NHH. Det er så enkelt som at alle sier at salg gjøres rasjonelt, helt opp i 100 millioners klassen, men det er ikke sånn det fungerer. Står du mellom to like, er det magefølelsen som gjelder til slutt. Og sånn blir det i forhold til alumni også, man har en felles referanseramme. Det blir enklere å sjekke referanser, sterkere kvalitetskontroll, på andre eller tredje nivå, med et alumninettverk. Dette er jo den ene delen, med det profesjonelle nettverket, en annen ting er det faglige innholdet. At du har et fora der du kan få ut, helt spissede tilbud, om forskning, kurs og videreutdanning, annen informasjon som er relevant. Og det føler jeg at jeg får gjennom NHH Alumni, men det kunne vært enda mer. Sånn som AFF kunne vært mye flinkere til å bruke alumni, med mindre det ligger noen interessekonflikter i det. For det er klart at med en organisasjon som AFF knyttet til NHH, så kan man få tilpassede tilbud. Om AFF hadde brukt alumnidatabasen som en salgskanal, kunne de segmentert og tilbydd kurs/etterutdanning til alumni. Og det er jo interessant å vite om. Så det er noe kunne vært brukt enda mer, som er et ututnyttet potensiale. Men det er klart at den faglige oppfølgingen og den rent sosiale kontakten er viktig. Jeg har mer tro på NHH Alumni som avsender, enn Siviløkonomene KAN. Fordi de blir for generelle. De har mye bra de også, kurs og konferanser, det er ikke det, men jeg ville heller valgt de kurs eller seminarer i regi av NHH Alumni. Ikke nødvendigvis at NHH Alumni holder det, men at det kommer fra NHH Alumni, fordi det er en veldig god kanal. Og selve høyskolen burde være flinkere til å bruke alumninettverket. Jeg tror de kan sende flere forespørsler til alumni. Jobbmarksundersøkelser for studenter, det er jo felles interesse for studentene og de i arbeidslivet. Så jeg tenker at alumninettverket er veldig bra, men at potensial og mulighetene er uuttømt. Det er jo basert på litt frivillig basis, men det er jo opp til aktørene rundt å se verdien av alumni. Så derfor er jo oppgaven du skriver viktig, for å vise at folk rundt høyskolen bare ønsker mer av denne typen kontakt. Om NHH- miljøet ser dette, så er det jo ikke så mye jobb for alumniledelsen å legge til rette for at flere benytter seg av nettverket. Om de kan se at dette er en mulighet til å holde kontakten med næringslivet, så er det enkelt å gjøre det gjennom alumni.

Intervjuer: Ja, og om hele NHH- miljøet er med blir det jo straks mer synlig for alle målgruppene også.

Respondent: Men det er jo NHH- miljøet sin utfordring, så da å synliggjøre at alumni ønsker kontakt med høyskolen gjennom en oppgave som denne, så kanskje skolen ser at dette er relevant. Sånn i forhold til rangering, er det noe de ønsker å få vite om næringslivet, ønsker de å invitere noen, så har de jo et enormt alumninettverk med nesten 5000 registrerte medlemmer. Jo mer aktivt det er, jo raskere vokser nettverket også. Så dette er jo noen generelle betraktninger.

Intervjuer: Vi skal gå litt mer konkret til verks. Dette er modellen (*viser modell, se vedlegg 2*) jeg bruker som overordnet rammeverk for oppgaven. Den viser tre aktiviteter som skal reflektere det ønskede omdømmet til NHH, og som da kan være med på å bygge omdømme. Den første aktiviteten er kommunikasjon gjennom kjerneaktiviteter. Forskning, undervisning og formidling. Hvordan tror du NHHs alumnivirksomhet kan bidra til å kommunisere NHHs kjernevirksomhet?

Respondent: På forskning så er det to: Her ligger NHH, AFF og SNF. Og NHH og AFF ser jeg ikke så stor avstand mellom. Så i forhold til forskning tror jeg det er et mål å få den frem. Forskning har en tendens til å bli kommunisert i lukkede kretser. Og det finnes jo mye av dette som er interessant for alumni, men også de andre målgruppene. Å få kommunisert forskningen i relevante media og det betyr jo ikke nødvendigvis aviser, for aviser har jo de skriver jo det de selger aviser på. Uten at det er det du egentlig ønsker å kommunisere. Grytten er et eksempel på det, på godt og vondt. Men andre media kan være seminarer/konferanser. Seminarer basert på forskning, det tror jeg kan være en mulighet. Det er mange som ønsker å høre om forskningsresultater. Og det kan presenteres i faggrupper, gjennom Siviløkonomene KAN, eller andre kanaler. For man ser jo det på de større seminarene på NHH at det kommer mange, det er mange som er interessert. Men det er ingen som aktivt går inn og leter etter og leser forskning. Det er ikke lett å finne, men det kan være interessant å vite hva som skjer innenfor ulike områder. Så enklere tilgang, det tror jeg vil være med på å bygge omdømmet til NHH som en solid forskningsinstans.

Undervisning er jo også viktig. Jeg tenker todelt. Gjennom å ha en attraktiv undervisning og god kvalitet på undervisning, så vil det reflektere det ønskede omdømme. At kandidatene som går ut har den brede kunnskapsbasen og forstår det de driver med. Alumni opp i dette, er jo sterkt koblet med studentene. Da studentene er de som skal ut og være en del av andre målgrupper som har en oppfatning og opplevelse av NHH som de kan spre. Også i forhold til at alumni gjerne kan være interessert i å vite hvordan undervisning foregår i dag og faktisk åpne opp for å delta. Alumni er jo en stor del av næringslivet og det betyr at du når mange bedrifter gjennom alumni.

Intervjuer: Neste er markedskommunikasjon. Her inngår pr, i form av direkte salg av saker til media kommer inn her, brosjyrer, annonser, grafisk profil og internett. Hvordan tror du alumni kan brukes i markedskommunikasjon fra NHH?

Respondent: Nyhetsbrev er jo den sterkeste formen for markedskommunikasjon, i en alumni kontekst. Det er mange, og de er spredt. Og dette er en veldig viktig kanal for å kommunisere ønsket omdømme. Også nettsidene til NHH Alumni. Fordi dette er den kontakten man har for å se at det faktisk skjer noe. Uten dette, lever NHH sitt liv, og man mister kontakten. Dette er

bindeleddet som gjør at man følger med. Jeg er sjelden inne på NHHs nettsider, for jeg får det jeg trenger gjennom NHH Alumni.

Alumni har jo en litt sånn ”gutteklubbengreie” over seg. Så hvordan du skal bruke annonser i forbindelse med alumni, må være mot næringsliv og nye studenter. At NHH Alumni er et godt nettverk, som man kan ta del i. Og da kan man annonsere dette i medier man føler det er viktig å synliggjøre nettverket.

I forhold til pr, så går det jo på denne 83- saken i DN. Det er god pr. Alle leser det og det er god pr for å reflektere ønsket omdømme. Jeg tror nok mange ser på dette som den klassiske blårusen, men jeg tror nok NHH’ere leser hele artikkelen. Så akkurat denne annonsen forsterker nok både positive og negative oppfatninger av NHH. Men å annonsere og få pr rundt at alumninettverket er et viktig bindeledd mellom næringslivet og studier og forskning, det tror jeg kan være en god ide for å oppnå ønsket omdømme. Det er jo mange som ikke vet hva alumni står for en gang, før du kommer på høyskolenivå. Det er jo mange i jobb som heller ikke kjenner til det, fordi de ikke har gått på en skole med et alumninettverk. Så å synliggjøre hva alumni faktisk er, det kan godt gjøres. Nå er jo pr bedre enn annonser. Redaksjonell omtale slår bedre an.

For om NHHs ønskede omdømme er å vise sin kvalitet og koble det mot næringsliv og forskning, så er jo alumni helt sentral for nettopp å gi denne koblingen. NHH Alumni bidrar til kontakten med næringslivet og det er jo verktøyet for koblingen. Og det er viktig å synliggjøre, ikke bare for nye studenter, men for de som et eksempel, for om de ser at om jeg går på den skolen der, så drar jeg det videre med meg ut i form av et nettverk. Og dette må skolen bidra til å synliggjøre.

Jeg tror det er sterk knytning det som skjer i næringslivet er avgjørende for forskning som skjer, og alumni er en vesentlig del av denne knytningen.

Grafisk profil, her er det optimalt i forhold til at NHH Alumnis profil må følge samme profil som høyskolen, så du ser at de har tilknytning. Og det har den i dag. At den er en del av NHH.

Brosjyrer er jo en fallende sak. Det er ikke her NHH Alumni skal satse. Det er viktigere med aktiv bruk av nyhetsbrev.

Intervjuer: Du snakket jo litt om pr for å nå andre målgrupper. Er det andre ting under markedskommunikasjon en kan gjøre for å nå andre målgrupper?

Om du ønsker å nå inn, må du se på ulike bransjer og de tidsskrifter eller medier som benyttes der. Så å få redaksjonell omtale eller annonsere i disse kan være en mulighet. For eksempel at NHH har så og så mange statlige ansatte, så formidler du jo at NHH’ere finnes overalt. Mange har jo den oppfatning om at NHH’ere er innen revisjon eller er meglere på børsen. Men å synliggjøre at alumni fra NHH besitter mange ulike posisjoner, kan være et ledd som kan bidra til å nå ønsket omdømme. Og vise frem og synliggjøre de professorene fra NHH som jobber mot for eksempel helsevesenet, bør gjøres i større grad. Og på den måten kan man jo da avkrefte denne kategoriseringen av NHH’ere. Man kan jo gjøre ”kampanjer” på at NHH leverer kompetanse til helse- Norge og bruke alumninettverket og vise at man har koblinger der.

Intervjuer: Vi går til den siste. Organisering og ledelse av markedsarbeidet. Her inngår merkevarebygging og aktiviteter. Er det noen aktiviteter du tror vi kan koble med alumnivirksomheten for å bygge omdømmet til NHH? Alumnitreff er jo en aktivitet du kjenner til.

Respondent: Ja, og det er jo helt klart viktig. Men det er jo også sånn at alumni kan brukes til å ha eksterne arrangementer. Om NHH ønsker å synliggjøre områder de normalt ikke assosieres med, sånn det var med etikk og miljø en tid tilbake, så kan jo alumni kan brukes til ”å sikre deltagelse”. NHH kan jo gjøre mye i forhold til å synliggjøre seg på områder de ikke egentlig er assosiert med, for eksempel lage en barnas dag, eller lignende, bare for å vise at NHH bryr seg om omgivelsene. Og da kan NHH få muligheten til å profilere seg og da kommunisere til både alumni og andre. Alumni sikrer deltakelse og så kommer det i tillegg flere. Noen er kanskje også alumni, så får man nye medlemmer. Bruke interne til å trekke eksterne. Om NHH ønsker å bli mer samfunnsengasjert, så kan de gå utenom de strikt faglige, for å appellere til andre. Og skal du bygge kjennskap blant grupper du overhode ikke har kontakt med, så nytter det ikke å presentere forskning, du må ha andre arrangement. Og UKEN er jo et eksempel på dette, hvor mange som ikke har et forhold til NHH, kommer til NHH og har sett hver eneste UKE- revy opp igjennom. Så her kan alumni også bidra til å spre budskapet. ”ta med fem venner” eksempelvis. Da har man et helt nettverk med markedsførere. Det er jo bare ”sky is the limit” når det kommer til alumnivirksomhet. Det er jo så mye man kan gjøre.

Forsvaret gjør jo dette. Har barnas dag eller humanitære aksjoner der befaler hjelper til på eldrehjem. Det gir jo ikke forsvaret noe direkte annet enn at det blir satt stor pris på og de blir synlige. Du når jo ut til en målgruppe som ikke egentlig har noe med forsvaret å gjøre.

På denne måten kan man jo klare å snu blårssoppfatningen av NHH også. Å bygge omdømme som en folkelig og samfunnsengasjert institusjon så kan det være mange aktiviteter som kan gjøres og det får en jo også pr om. Så det gir en nysgjerrighet og bevissthet omkring NHH; hvorfor driver de med det? De gjør noe for andre. Folkelige aktiviteter.

Intervjuer: Jeg går alltid litt over tiden, og jeg får veldig mange gode svar og forslag her.

Respondent: Alt oppsummert så er jo dette et viktig område og jeg vil bare se mer og mer til alumni. Det tror jeg de fleste vil ha. Flere aktiviteter, mer faglig, mer sosialt. Og om NHH ønsker å gjøre noe med omdømmet sitt, eller befestet det de har, så er alumni en stor og ubenyttet gratiskanale for dem. For det er et enormt potensial. Og NHH kan i større grad benytte seg av frivillighet og sponsorer. For å øke midlene, rett og slett. Alle arrangementer vi har for kunder er jo sponset av underleverandører. Og dette er jo helt normalt. Og å invitere alumni til en bedrift, kan også være en form for alumnitreff. Så lenge NHH synes det er greit. Men at NHH Alumni bør styrkes er jo utvilsomt! Et skikkelig alumninettverk er forventet av en høykvalitets skole. Og det ser andre høyskoler konsekvensen av, på andre måter enn NHH.

Intervjuer: Tusen hjertelig takk ☺